



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O perfil do coordenador de departamento curricular para uma liderança persuasiva

Liliana Maria Pires Ramos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Supervisão Pedagógica
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Manuel Loureiro

Covilhã, 21 de outubro de 2013

"Leadership is ultimately about creating a way for people to contribute to making something extraordinary happen"

Alan Keith

Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Manuel Loureiro a quem, na qualidade de orientador, manifesto a minha gratidão pela disponibilidade revelada, pelas sugestões e pelas correções que me permitiram realizar este trabalho.

À Professora Doutora Maria Luísa Branco, com quem iniciei este projeto, pela sua amabilidade.

Aos colegas do agrupamento que, amavelmente, se disponibilizaram na realização das entrevistas, um contributo indispensável na concretização desta investigação.

Aos meus pais, pela paciência e compreensão apresentada.

Por fim, um reconhecimento muito especial às minhas amigas:

Graça Craveiro pela preciosa ajuda,

Helena Figueiredo pelo indiscutível apoio,

e

Otília Coelho pela camaradagem.

Às três e ao Pedro Coelho, pela amizade e constante motivação que revelaram durante o decorrer deste trabalho.

A todos, o meu bem-haja.

Resumo

A investigação que agora apresentamos é o resultado de um estudo empírico, que tem como principal objetivo partilhar uma reflexão sobre o perfil que o coordenador de departamento curricular deve possuir para uma liderança persuasiva.

Esta investigação enquadrou-se no paradigma qualitativo, tendo sido utilizado um estudo de caso como estratégia metodológica, baseado, principalmente, na análise de entrevistas efetuadas a coordenadores de departamento curricular, a docentes dos respetivos departamentos e à subdiretora de um agrupamento de escolas. Este estudo pretendeu analisar e estudar os principais atributos que o coordenador de departamento curricular deve possuir para que os docentes colaborem na direção dos objetivos planeados, num agrupamento de escolas.

O enquadramento teórico desenvolve-se em torno de duas questões fundamentais: o perfil do coordenador de departamento curricular e a liderança intermédia. Numa primeira parte, fizemos uma síntese histórica do cargo do coordenador de departamento curricular, desde o início do século XX ao início do XXI, mais precisamente entre 1917 e 2012, acompanhado de uma súmula do perfil que este possui, ao longo destes anos, no desempenho de um cargo de gestão intermédio. Na segunda, tentámos definir, em termos gerais, os tipos e estilos de liderança, recorrendo à literatura sobre o tema.

A apresentação e a análise dos dados, designadamente, as orientações emanadas do ministério da educação e ciência, as funções, as limitações e os constrangimentos inerentes ao cargo do coordenador de departamento curricular, possibilitaram-nos definir o seu perfil, figura principal desta investigação.

Concluímos, deste modo, que os coordenadores de departamento, apesar dos requisitos apresentados pela tutela, demonstram competências para o cargo que desempenham e detêm uma liderança indutiva, num agrupamento de escolas de sucesso. No entanto, também sentem a existência de dificuldades na recente função atribuída ao coordenador de departamento curricular, nomeadamente, a avaliação de desempenho dos docentes.

Palavras-chave

Lideranças intermédias; liderança; coordenador de departamento curricular.

Abstract

The research that we have now is the result of an empirical study, which has as main objective to share a reflection on the profile that the coordinator of curriculum department must possess for a persuasive leadership.

This research was based in the qualitative paradigm. As methodological strategy it was used a case study, based mainly in the analysis of interviews made to the coordinator of curriculum department, the teachers of departments and Deputy Director of the school grouping. This study aimed to analyse and study the main attributes that the coordinator of curriculum department must have so that teachers collaborate to achieve the planned objectives, in a grouping of schools.

The theoretical framework is developed around two fundamental issues: the profile of the coordinator of curriculum department and intermediate leadership. In a first part, we have a historical overview of the Coordinator's position, since the early 20th century to the beginning of the 21st century, more precisely between 1917 and 2012, accompanied by a summary of the profile that this one has, over the years, in the performance of a management intermediate position. In the second part, we tried to define, in general terms, the types and styles of leadership, resorting to literature on the subject.

The presentation and analysis of data, in particular, the guidelines issued by the Ministry of Education and Science, the duties, limitations and constraints inherent to the position of coordinator of curriculum department, allowed us to define his profile, main figure of this research.

We conclude, therefore, that the coordinators of curriculum department, in spite of the requirements presented by the tutelage, demonstrate skills for the position they play and they hold an inductive leadership in a successful school grouping. However, there are also difficulties in the recent function assigned to the coordinator of curriculum department to evaluate the performance of teachers.

Keywords

Intermediate leadership; leadership; coordinator of curriculum department.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Coordenação de Departamento Curricular e Liderança Intermédia.....	3
1. Uma perspetiva histórica da estrutura pedagógica da gestão intermédia	3
1.1. A estrutura pedagógica antes da gestão democrática	3
1.2. Da gestão democrática ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação: o papel das lideranças intermédias ...	5
1.3. A estrutura pedagógica de gestão intermédia no contexto vigente	15
2. Liderança	19
2.1 Conceito de liderança	19
2.2 Teorias de liderança	21
2.2.1. Teoria dos traços de personalidade	21
2.2.2. Teoria dos estilos de liderança comportamental	22
2.2.3. Teorias contingenciais ou situacionais	25
2.3. Uma liderança persuasiva numa organização escolar	27
2.4. Objetivos / Questões de investigação	29
Capítulo II - Material e Método	31
2.1. Metodologia da investigação	31
2.2. Participantes	31
2.2.1. Caracterização do Agrupamento	31
2.2.2. Seleção dos participantes	32
2.3. Instrumentos	32
2.3.1. Guião das entrevistas	33
2.3.2. Análise documental	35
2.4. Procedimentos	35
Capítulo III - Resultados	37
3.1. Funções do coordenador de departamento curricular	37
3.2. Procedimentos do coordenador de departamento curricular	38
3.3. Cargo do coordenador de departamento curricular	39
3.4. Liderança em contexto escolar	40
Capítulo IV - Discussão e Conclusões	43
Referências	51
Anexos.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1.1 - Perfil dos participantes	32
---	----

Lista de Acrónimos

ADD	Avaliação de desempenho dos docentes
CDC	Coordenador de departamento curricular
CP	Conselho Pedagógico
CSH	Ciências Sociais e Humanas
DL	Decreto-Lei
DR	Decreto Regulamentar
ECD	Estatuto da Carreira Docente
Mat. e C. Exp.	Matemática e Ciências Experimentais
ME	Ministério da Educação
MEC	Ministério da Educação e Ciência
UO	Unidade Orgânica

Introdução

Cada vez mais se exige que a administração e a gestão das escolas se assumam como instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir, definidas pelos governos para o aperfeiçoamento do sistema educativo. Assim, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, no seu preâmbulo, menciona que é necessário “... criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”.

A liderança nas escolas tem assumido cada vez mais um papel de destaque e, no sentido de lhe conferir maior eficácia e de aumentar os seus níveis de qualidade, é atribuído ao diretor o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. Nesse contexto, o perfil do coordenador de um departamento curricular é tanto mais importante se tivermos em conta que terá que corresponder, não só ao que está consagrado na lei, como também a todo um conjunto de expectativas e envolvimento da comunidade escolar.

A escolha do tema **“O perfil do coordenador de departamento curricular para uma liderança persuasiva”** espalha o nosso interesse pelo atual sistema de autonomia, administração e gestão escolar, e pela relevada importância do perfil do coordenador de departamento, tendo em conta a sua vertente de gestão e relação interpessoal, intrinsecamente ligada às necessárias qualidades de liderança.

Baseando-se neste nosso particular interesse sobre o tema de liderança, serão abordadas não só as perspetivas dos docentes que nunca assumiram o cargo de coordenadores de departamento, como também as perspetivas de elementos que desempenham funções de gestão intermédia, contribuindo, desta forma, com diferentes pontos de vista sobre o perfil do coordenador de departamento, tendo em conta a diferença profissional.

Consequentemente, pretendemos fazer uma investigação no seio de um Agrupamento de Escolas da Beira Interior, recorrendo à questão orientadora: **“Quais os principais atributos que o coordenador de departamento curricular deverá possuir para que os docentes colaborem na direção dos objetivos planeados?”**.

Considera-se deste modo que, segundo os normativos em vigor, ao exercício dos cargos de gestão intermédia é atribuído um papel primordial na escola, nomeadamente, na concretização das metas definidas. No presente trabalho, defenderemos, com base na literatura efetuada, que o cargo de gestão intermédia desempenhado pelo coordenador de departamento curricular deve ser exercido com eficácia e eficiência, no qual prevalece a liderança persuasiva.

A relação entre o perfil do coordenador de departamento curricular e uma liderança persuasiva fundamenta a escolha do tema do nosso trabalho e pretenderá contribuir, da forma mais fiel possível e através de recolha de dados dos docentes de um Agrupamento de Escolas da Beira Interior, a definição do perfil do coordenador de departamento curricular para uma liderança persuasiva.

Desta forma, o nosso estudo está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, procedemos a uma revisão da literatura, apresentando as principais alterações ocorridas na organização e funcionamento dos grupos disciplinares e, posteriormente, dos departamentos curriculares, assim como do perfil e das funções do delegado de grupo / coordenador de departamento curricular, na organização pedagógica de um agrupamento. Abordamos também as várias conceções e estilos de lideranças e terminamos com os objetivos e as questões de investigação. No segundo capítulo, apresentamos o processo metodológico adotado no estudo, em que se descrevem os participantes e os instrumentos. No capítulo três, analisam-se os dados recolhidos, quer nas entrevistas, quer na análise documental. Finalmente, no quarto e último capítulo, apresentam-se as discussões dos resultados e as principais conclusões desta investigação.

Capítulo I - Coordenação de Departamento Curricular e Liderança Intermédia

O perfil do coordenador de departamento curricular, enquadrada com as estruturas de gestão intermédia e a liderança persuasiva que se inicia na escola e para a escola constituem o fio condutor do primeiro capítulo deste trabalho. Em conformidade, iniciamos a revisão da literatura, espreitando o(s) cenário(s) que são a razão de ser deste estudo.

1. Uma perspetiva histórica da estrutura pedagógica da gestão intermédia

Segundo Delgado e Martins (2002) “Os fenómenos sociais, nos quais se incluem os educativos, ocorrem num tempo histórico e numa época específica, sofrendo a influência dessas características e da evolução histórica que as gerou, são determinados por uma multiplicidade de elementos encadeados e são construídos e interpretados, quer pelo sujeito, quer pelo sujeito que os analisa”, pelo que “a formulação e definição de conceitos como democraticidade, participação, eficácia e liderança, autonomia e regulação, não são independentes do contexto histórico, político, social ou pedagógico em que ocorrem” (p.7).

Foi nesta perspetiva que optámos por, como ponto de partida do nosso estudo, referir as principais mudanças sentidas na administração e gestão das escolas ao longo das diversas políticas da educação em Portugal. Partindo e tendo por base os vários modelos de gestão, pretendemos realçar as características específicas que subsistem no desempenho dos cargos de gestão intermédia, nomeadamente, o cargo de coordenador de departamento curricular.

1.1. A estrutura pedagógica antes da gestão democrática

A nossa resenha histórica começa em 1917, com o Decreto n.º 3 091, de 17 de abril.

É com este decreto, nos seus artigos 313º e 314º, que surge, pela primeira vez, a conceção de grupos disciplinares. De facto, o Ministério de Instrução Pública regulamenta as disposições sobre o ensino secundário e cria o conselho de professores por disciplina. Este conselho é presidido por um professor efetivo, escolhido pelo reitor, e tem como função a decisão das metodologias a aplicar no ensino da disciplina, na preparação dos exames e na escolha dos manuais.

Em 1918, com o Decreto nº 4 999, de 12 de setembro, reitera-se a estrutura pedagógica do conselho de professores por disciplina, alterado, somente, na questão de nomeação, uma vez que deixa de ser feita pelo reitor, para passar a ser um cargo atribuído por antiguidade.

Em 1928, no Decreto nº 15 948, de 12 de setembro, no seu preâmbulo, é mencionado, pelo legislador, que “são abolidos os conselhos de professores por secção de disciplinas, de cujo funcionamento a experiência manifesta não terem sido recolhidos benefícios apreciáveis”. Assim, por ineficácia do mesmo, o conselho de professores foi extinto e, consequentemente, as suas funções foram atribuídas ao Conselho Escolar constituído por todos os professores efetivos da escola. Doravante, este órgão trata, como refere no artigo 5º, de “assuntos de carácter restritamente pedagógico, nomeadamente os que respeitem ao estado e rendimento do ensino em todas as classes, aos métodos adoptados em todas as disciplinas e à prática do ensino de classe” apresentados pelo reitor.

Duas décadas depois, em 1948, com o Decreto nº 37 029, de 25 de agosto, que regulamenta o Ensino Profissional, Industrial e Comercial, aparece, então, a figura do delegado que desempenha o cargo de “colaborador” do diretor, uma vez que, e de acordo com o mencionado no Capítulo VIII - Art.º 98º, “A superintendência pedagógica, disciplinar e administrativa de cada escola cabe ao diretor, coadjuvado, nos termos do presente Estatuto, pelo subdirector, pelos directores de curso, pelo professor secretário ou chefe de secretaria e pelos professores delegados”. É então concedido ao diretor da escola, como refere o artigo 114º, a hipótese de designar um delegado para cada grupo de disciplinas, cujas funções incidam na organização das provas de frequência e de exames, na coordenação e orientação de outros professores da disciplina e na supervisão da prática pedagógica. Para além disso, o diretor pode nomear os professores delegados, de entre os seus professores efetivos, adjuntos ou auxiliares de grupo que lecionassem a disciplina. Ainda neste diploma, a noção de profissionalidade surge, também pela primeira vez, quando é mencionado, no artigo 228º, que este professor “efetivo, adjunto ou auxiliar”, para se candidatar e ser admitido, tinha de ser titular de formação pedagógica e de um estágio de dois anos.

Vinte e cinco anos depois, em 1973, com o Decreto-Lei (DL) nº 102, de 13 de março, de Veiga Simão, o cargo de professor delegado é generalizado aos outros níveis de ensino, como refere no seu artigo 5º, “é extensivo aos liceus e escolas preparatórias o cargo de professor-delegado já existente nas escolas técnicas secundárias”. O cargo de professor delegado está sujeito a uma nomeação, da responsabilidade do diretor da escola e as suas funções remetem para a orientação e coordenação do ensino da disciplina. Este diploma decreta, ainda, a atribuição de uma gratificação de 500\$00, durante dez meses.

Em 25 de julho de 1973, a Lei n.º 5 visa estabelecer um novo quadro geral do sistema educativo e introduz, pela primeira vez, o conceito de democratização. No entanto, a

conhecida “Reforma Veiga Simão” não chega a ser implementada, devido ao golpe militar de 25 de abril de 1974.

1.2. Da gestão democrática ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação: o papel das lideranças intermédias

A partir de 1974, com a Revolução do 25 de abril, o sistema educativo foi alvo de várias mudanças. Com efeito, e referenciando Delgado e Martins (2002), “O sistema educativo e a vida das escolas sentiram, de forma marcante, as consequências das contradições em que o processo revolucionário foi fértil. Legislação diversa foi publicada até à entrada em vigor do DL n.º 769-A/76, de 23 de Outubro, que consolidou o modelo político na “gestão democrática” iniciado com o “25 de Abril” (pp. 13-14).

Assistimos então a uma época conturbada na educação, repleta de diplomas, e a um marco na história da administração e gestão da escola pública em Portugal.

Após o denominado período revolucionário, em que assistimos ao afastamento de diretores e à sua substituição por órgãos colegiais, à possibilidade dos professores, alunos e funcionários participarem mais ativamente na escola, ao recurso a assembleias gerais e, especialmente, a plenários de professores que, segundo Lima (2006, p.12) foram “estes, em muitos casos, os verdadeiros órgãos de direção escolar”, surge o DL n.º 735-A/74, de 21 de dezembro, numa tentativa de estatuir um modelo de estruturas democráticas em todos os estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatório e secundário e garantir as indispensáveis condições de eficácia no funcionamento das escolas. Lima (2006, p.13) refere que, neste diploma, o governo “no sentido de procurar estancar as práticas autonómicas, tentando proceder a uma normalização precoce do governo das escolas”, decretou um “modelo de gestão” uniforme, baseado na criação de três órgãos (conselhos diretivo, pedagógico e administrativo).

Neste DL, que regulamenta estes órgãos, não se faz referência explícita a qualquer órgão de gestão intermédia. Contudo, realçamos que o conselho pedagógico (CP) é constituído por representantes dos docentes e dos alunos do estabelecimento, sendo a sua representação regulada por despacho ministerial. Compete-lhe exercer as funções que são atribuídas aos conselhos escolares e disciplinares dos estabelecimentos dos ensinos preparatório e secundário, já que estes foram suprimidos. Apesar de aprovada, esta legislação não foi cumprida.

Em 1976, o DL n.º 769-A, em 23 de outubro, no seu texto introdutório, considera que “o vazio legal criado pelo não cumprimento do DL n.º 735-A/74, de 21 de Dezembro, que impunha a sua própria revisão até 31 de Agosto de 1975, provocou prejuízos incalculáveis”. Desta forma, este novo decreto veio explicar e alterar competências para “(...) lançar as bases de uma

gestão que, para ser verdadeiramente democrática, exige a atribuição de responsabilidades aos docentes, discentes e pessoal não docente na comunidade escolar”.

Por conseguinte, o DL n.º 769-A/76, de 23 de outubro, estatui, pela primeira vez, a “gestão democrática” das escolas públicas dos ensinos básicos e secundário e, nestes termos, define a organização da escola em torno de três órgãos com regras de constituição, de eleição e competências próprias. Este normativo foi um modelo de referência para a gestão escolar em Portugal, marcando profundamente a cultura organizacional das escolas. Manteve-se em vigor durante quinze anos.

Deste diploma, convém destacar que o conselho pedagógico é constituído, além do presidente do conselho diretivo, “por um professor delegado de cada grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade e por delegados dos alunos, um por cada ano” (artigo 22º) cabendo-lhe “a orientação pedagógica do estabelecimento de ensino, promovendo a cooperação entre todos os membros da escola, de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos alunos.” (artigo 24º), o delegado de grupo é eleito pelos pares (artigo 25º) e a “responsabilidade perante o conselho directivo, pelo património que lhe esteja confiado” (artigo 29º). Verificámos, assim, que este diploma veio atribuir alguns requisitos ao delegado de grupo, para o exercício do cargo, tais como a competência de orientar os trabalhos dos docentes de grupo, dinamizar a ação educativa e coordenar e organizar as atividades pedagógicas. Destacamos, ainda, o facto de se “lançar as bases de uma gestão” de atribuição de responsabilidades, na pessoa do delegado de grupo de disciplina.

Lemos (1997) assinala que “O modelo de 76 criou um conselho pedagógico com competências na área da orientação educativa e de coordenação pedagógica. (...) Relevam as mesmas das estruturas de gestão intermédia, das quais se destaca a criação de departamentos curriculares, que parece visar uma maior coesão curricular. (...) Isto tem especial significado porque revela uma mudança na organização dos professores e os respetivos papéis nas escolas” (p. 265). A este propósito, começa a delinear-se uma linha conducente à noção de uma estrutura de gestão intermédia, em que se criaram estruturas específicas, “departamentos curriculares”, com funções apropriadas aos cargos desempenhados. É importante que se defina, mais claramente, os papéis que os professores detêm na escola para o bom funcionamento da mesma.

Consequentemente, o DL n.º 769-A/76, de 23 de outubro, no seu artigo 56º, remete para a publicação de uma portaria que visa regulamentar o funcionamento interno do conselho pedagógico. Tal viria a acontecer, um ano depois, com a portaria n.º 679/77, de 8 de novembro, a qual aprova o Regulamento de funcionamento dos Conselhos Pedagógicos dos Estabelecimentos de Ensino Preparatório e Secundário. Nesta portaria, é dada ao conselho pedagógico, no ponto 3, a tarefa da “orientação pedagógica do estabelecimento de ensino

promovendo a cooperação entre os elementos docentes e discentes, de modo a garantir adequado nível de aprendizagem e conveniente formação dos alunos”.

No ponto 7, é mencionado que os conselhos de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade são considerados “órgão de apoio ao conselho pedagógico”. É também instituído que os conselhos de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade são constituídos pelos respetivos docentes e presididos pelo professor delegado. O professor delegado eleito de entre os pares entra em função a partir do dia 1 de setembro de cada ano e os professores nomeados entram em função imediatamente após a nomeação pelo conselho diretivo. O professor delegado tem assento no supracitado CP e é determinante na tomada de decisão e na comunicação da mesma aos restantes membros da escola. O regulamento refere ainda que “o professor delegado será, em cada grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, o dinamizador da ação educativa (ponto 7.1.8) e o critério de escolha do professor delegado eleito deve basear-se na formação científica e pedagógica e espírito de iniciativa, capacidade de organização e de coordenação das atividades pedagógicas (ponto 7.1.9)”.

Ao delegado, como representante do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, no conselho pedagógico, são-lhe atribuídas as seguintes funções (ponto 7.1.10):

- a) Participar nas reuniões do conselho pedagógico ou em quaisquer outras para que seja convocado pelos serviços do Ministério;
- b) Convocar reuniões ordinárias do conselho de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade;
- c) Propor ao presidente do conselho diretivo a realização de reuniões extraordinárias;
- d) Transmitir ao conselho pedagógico as recomendações do conselho de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade;
- e) Comunicar ao conselho diretivo as faltas dos docentes às reuniões de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade;
- f) Transmitir ao grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade as diretivas pedagógicas recebidas.

(Ministério da Educação Científica, 1977, p. 2667)

E, para além das funções referidas anteriormente, ao delegado como representante do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, compete (ponto 7.1.11):

- a) Orientar e coordenar a ação pedagógica de todos os professores do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade:
 - 1) No trabalho de permanente atualização científica e pedagógica;
 - 2) Na análise crítica dos programas;
 - 3) Na planificação das atividades escolares;
 - 4) No estudo e aplicação dos processos e critérios de avaliação;
 - 5) No apoio e esclarecimento prestados aos professores menos experientes;
 - 6) Na racionalização do trabalho docente, procedendo conjuntamente com os outros professores à escolha e classificação de material didático e à organização de dossiers de documentação;

(Ministério da Educação Científica, 1977, p. 2667 e p. 2668)

Verificamos com esta portaria que, pela primeira vez, são definidas, pela tutela, as funções e as competências específicas do professor delegado de grupo. Realçamos, ainda, que este era eleito democraticamente pelos seus pares e que a sua escolha dependia da sua formação científica e pedagógica e de um conjunto de qualidades pessoais. Ou seja, o delegado de grupo tinha de possuir capacidade de organização e de coordenação das atividades pedagógicas. Assim, podemos também depreender que os docentes, com este normativo, eram responsabilizados pela escolha do delegado de grupo e, desta forma, comprometiam-se na orgânica da escola.

Em 1979, com o DL n.º 519-T1, de 29 de Dezembro, surgem os contratos plurianuais dos docentes, com a duração mínima de dois anos, fazendo referência à profissionalização em exercício. Com a existência de delegados à profissionalização, decorrem novas atribuições para os conselhos pedagógicos e, inerentemente, ao delegado de grupo, subgrupo ou disciplina. Tal situação levou a que fossem alterados os artigos 22º a 29º e 31º do DL n.º 769/76, de 23 de outubro, no que se refere à constituição e às funções do conselho pedagógico. Estas funções passaram a ter uma nova regulamentação, a qual consta do DL n.º 376/80, de 12 de setembro.

Consequentemente, surge a portaria nº 970/80, de 12 de novembro que altera e revoga o Regulamento de funcionamento dos conselhos pedagógicos aprovado pela portaria nº 679/77, de 8 de novembro, exceto no que diz respeito aos pontos relacionados com matéria disciplinar. Verificamos, então, neste diploma, novas atribuições e responsabilidades ao cargo desempenhado pelo delegado de grupo, subgrupo ou disciplina. Ao delegado de grupo, subgrupo ou disciplina são atribuições fundamentais:

- 34.1 - Representar os professores no conselho pedagógico.
- 34.2 - Orientar e coordenar a atuação pedagógica dos professores, tendo em vista a sua formação contínua.
- 34.3 - Acompanhar a profissionalização em exercício.

(Ministério da Educação e Ciência, 1980, p. 3848)

No cumprimento das atribuições referidas no número anterior, pertence ao delegado, como representante dos professores no conselho pedagógico, apresentar as recomendações e sugestões dos conselhos de grupo, subgrupo ou disciplina e transmitir a estes as orientações do CP. Desta forma, no exercício das suas atribuições como orientador e coordenador da atuação pedagógica dos professores do grupo, subgrupo ou disciplina, compete ao delegado:

- 36.1 - Estimular a criação de condições que favoreçam a formação contínua dos docentes.
- 36.2 - Coordenar a planificação das atividades pedagógicas.
- 36.3 - Apoiar e enquadrar os professores menos experientes.
- 36.4 - Assegurar uma participação efetiva na análise e crítica da orientação pedagógica, nomeadamente, no que se refere a programas, métodos, organização curricular e processos e critérios de avaliação do trabalho realizado por docentes e discentes.

(Ministério da Educação e Ciência, 1980, p. 3848)

As suas atribuições como acompanhante da formação em exercício, são de:

37.1 - Apoiar o(s) profissionalizando(s) na elaboração do seu plano individual de trabalho de modo a favorecer o seu processo de formação.

37.2 - Colaborar com os conselhos pedagógicos da escola e das escolas da zona ou subzona e as equipas de apoio pedagógico, no sentido de assegurar as condições de execução do plano de formação que vier a ser definido.

(Ministério da Educação e Ciência, 1980, p. 3848)

Serão considerados como requisitos desejáveis para o desempenho do cargo de delegado:

42.1 - Prática docente como profissionalizado.

42.2 - Disponibilidade para a relação pessoal e grupal.

42.3 - Espírito de iniciativa e de dinamização da ação educativa.

42.4 - Capacidade de organização e coordenação das atividades pedagógicas.

(Ministério da Educação e Ciência, 1980, p. 3849)

Os delegados de grupo, subgrupo ou disciplina devem ser eleitos até 20 de setembro (ponto 48), por um período de dois anos se forem professores profissionalizados ou dos quadros e por um ano se forem professores provisórios apenas portadores de habilitação própria (ponto 49).

O ponto 52 menciona que existirá representante dos grupos, subgrupos ou disciplinas em qualquer das seguintes situações:

- a) Não havendo profissionalização em exercício, o número de professores for inferior a 3;
- b) Havendo profissionalização em exercício, não exista delegado.

Serão designados pelo conselho diretivo, sob parecer do conselho de grupo, subgrupo ou disciplina, até 15 de Outubro, de entre professores portadores, pelo menos, de habilitação própria (ponto 53). Os representantes de grupo, subgrupo ou disciplina terão direito a uma redução de serviço letivo de duas horas semanais (ponto 54).

Esta portaria apresenta mudanças consideráveis para o desempenho do cargo de delegado de grupo. De facto, os professores delegados de cada grupo, subgrupo ou disciplina são eleitos, por períodos renováveis de dois anos escolares, pelos respetivos docentes, sendo obrigatoriamente professores dos quadros ou profissionalizados não efetivos. Em caso de inexistência do disposto anteriormente, competirá ao conselho diretivo a designação, por um ano, dos professores delegados de entre os professores provisórios com habilitação própria, ouvidos os respetivos conselhos de grupo, subgrupo ou disciplina. Estes têm, pela primeira vez, uma redução na sua componente letiva. Por fim, a escolha do delegado de grupo está sujeita à prática docente como profissionalizado, à sua disponibilidade para a relação pessoal e grupal, ao seu espírito de iniciativa e de dinamização da ação educativa e, ainda, à sua capacidade de organização e coordenação das atividades pedagógicas. Inferimos que se antevê que o delegado de grupo tenha uma maior responsabilidade com os docentes, uma vez que detém um papel fundamental na orientação e

coordenação da atuação pedagógica dos professores, tendo em vista a sua formação contínua, e no acompanhamento da profissionalização em exercício. Com esta conjectura, pretende-se uma melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem.

Seis anos depois, volta a surgir um novo diploma, o DL n.º 211-B/86, de 31 de julho, que revoga o seu antecessor, o DL n.º 376/80, de 12 de setembro, bem como a portaria n.º 970/80, de 12 de novembro. Este novo diploma considera que “face à realidade escolar actual, o regulamento de funcionamento dos conselhos pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas de ensino preparatório e secundário, mostra-se desajustado”. Assim, há que o adaptar, comprometendo “o conselho pedagógico na formação dos docentes, facultando os meios que permitam uma acção dinamizadora e um carácter mais participativo no âmbito da formação e da gestão pedagógica das escolas e promovendo com eficácia a interacção escola-comunidade envolvente”.

Realçamos, deste modo, que o conselho pedagógico é o órgão próprio da gestão das escolas preparatórias e secundárias, no domínio da orientação e coordenação pedagógicas (ponto 1). Faz parte deste conselho o professor delegado de cada grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade (ponto 2) que entrará em exercício de funções, até 20 de setembro (ponto 7.1), e os representantes dos grupos, subgrupos, disciplinas ou especialidades em que não há delegados, imediatamente após a sua designação (ponto 7.3). Qualquer que seja o regime de funcionamento do conselho pedagógico, haverá sempre uma secção de formação em que são parte integrante os delegados de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, caso haja professores a realizar a formação em serviço (ponto 26). Para o desempenho das competências que lhe são confiadas, o delegado deverá reunir os seguintes requisitos (ponto 39):

Prática docente como profissionalizado;
Reconhecida atualização no domínio científico da área disciplinar respetiva;
Conhecimentos dos fundamentos e teorias básicas no domínio das ciências da educação;
Espírito de iniciativa e dinamização da ação educativa;
Recetividade à mudança e ao progresso das ciências das novas tecnologias;
Capacidade de relacionamento pessoal e grupal, com vista à criação do espírito de permanente cooperação entre os elementos do grupo;
Capacidade de organização e coordenação das atividades pedagógicas;
Capacidade de promover e estimular uma permanente autoformação de cada um dos elementos do grupo;
Flexibilidade, decisão e abertura à crítica.

(Ministério da Educação e Cultura, 1986, p. 1906-(14))

São atribuições fundamentais do delegado de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade:

- 40.1 - A representação dos respetivos professores no conselho pedagógico;
- 40.2 - A orientação e coordenação da atuação pedagógica dos professores do grupo, tendo em vista a sua formação contínua;
- 40.3 - A direção das instalações próprias ou adstritas ao respetivo grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, sempre que se justifique, mediante proposta do respetivo

conselho diretivo a homologar pela direção-geral pedagógica competente sob parecer da Direção-Geral dos Equipamentos Educativos, e cujas funções são:

40.3.1 - Organizar o inventário do material existente na instalação e mantê-lo atualizado;

40.3.2 - Zelar pela conservação da instalação e do respectivo material, bem como pelo seu eficaz funcionamento;

40.3.3 - Planificar em conjunto com os professores do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, o modo de utilização das instalações e do material disponível; 40.3.4 - Propor, ouvidos os professores do grupo, subgrupo disciplina ou especialidade, a aquisição de novo material e equipamento.

41 - Consideram-se como instalações próprias ou adstritas a um grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, designadamente, as seguintes: instalações desportivas, laboratórios, instalações de trabalhos manuais, instalações de trabalhos oficinais e bibliotecas.

(Ministério da Educação e Cultura, 1986, p. 1906-(14))

Compete ao delegado, como representante dos professores no conselho pedagógico, apresentar recomendações e sugestões dos conselhos de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, e transmitir a estes as orientações do conselho pedagógico (ponto 42). Como orientador e coordenador da atuação pedagógica dos professores do grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade, compete ao delegado (ponto 43):

43.1 - Estimular a criação de condições que favoreçam a formação contínua dos professores;

43.2 - Coordenar a planificação das atividades pedagógicas;

43.3 - Promover a troca de experiências e a cooperação entre os professores do grupo, numa perspetiva de mútuo enriquecimento;

43.4 - Apoiar e enquadrar os professores menos experientes;

43.5 - Assegurar uma participação efetiva na análise e crítica da orientação pedagógica, nomeadamente no que se refere a programas, métodos, organização curricular e processos e critérios de avaliação do trabalho realizado por docentes e discentes.

(Ministério da Educação e Cultura, 1986, p. 1906-(15))

O delegado será eleito pelo conselho de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade de entre os professores com habilitação profissional, desde que subsista um mínimo de três professores no grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade (ponto 44), por um período de dois anos, se for professor profissionalizado, e por um ano, se for portador apenas de habilitação própria (ponto 47.1), sendo o cargo de delegado de aceitação obrigatória (ponto 47.3). Os delegados de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade terão direito às reduções de serviço letivo consoante o número de professores do respetivo grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade (ponto 49). Existirá representante de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade quando o número de professores for inferior a três (ponto 51).

Com este Decreto-Lei, o delegado ou representante de grupo continua a ser eleito pelos seus pares, com um tempo de permanência idêntico, continuando a existir, na componente letiva, uma redução. No entanto, difere consoante o número de docentes pertencentes ao grupo. Realça-se que o cargo é de aceitação obrigatória e que, para o desempenho desta função, acrescem-se mais alguns requisitos importantes e específicos. Ou seja, o delegado deve ter prática docente como profissionalizado, uma reconhecida atualização no domínio científico

da área disciplinar respetiva, conhecimentos dos fundamentos e teorias básicas no domínio das ciências da educação, um espírito de iniciativa e dinamização da ação educativa, uma recetividade à mudança e ao progresso das ciências das novas tecnologias, uma capacidade de relacionamento pessoal e grupal, com vista à criação do espírito de permanente cooperação entre os elementos do grupo, uma capacidade de organização e coordenação das atividades pedagógicas, uma capacidade de promover e estimular uma permanente autoformação de cada um dos elementos do grupo e uma flexibilidade, decisão e abertura à crítica.

Desta análise, verificamos que, ao delegado, lhe são exigidos requisitos de maior relevo, como possuir um espírito aberto às mudanças, ter uma ação dinamizadora e participativa no âmbito da formação e promover uma permanente interação entre a escola e a comunidade. Deduzimos que o cargo de delegado é, cada vez mais, revelador de grande responsabilidade.

No artigo 45º, da lei n.º 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, é reforçada a gestão democrática nas escolas ao referir-se que “em cada estabelecimento ou grupo de estabelecimentos de educação e ensino a administração e gestão orientam-se por princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo, tendo em atenção as características específicas de cada nível de educação e ensino”.

Neste pressuposto, o DL nº 43/89, de 3 de fevereiro, revoga o DL nº 211-B/86, e estabelece o regime jurídico da autonomia das escolas oficiais do 2.º e 3.º ciclo do ensino básico e as do ensino secundário. A autonomia da escola desenvolve-se nos planos cultural, pedagógico e administrativo. Com esta linha de orientação, surge o Despacho 8/SERE/89, de 8 de fevereiro, em que estabelece aos conselhos pedagógicos e aos seus órgãos de apoio modificações pontuais, que visam conferir-lhes mais eficácia e representatividade.

Por conseguinte, neste diploma é definido o perfil do delegado, determinando no seu ponto 20 que este “deverá ser um professor portador de habilitação própria, de preferência profissionalizado, escolhido pela sua competência científica e pedagógica, bem como pela sua capacidade de relacionamento e liderança”. Salientamos que, neste normativo, são atribuições do delegado de grupo a representação dos professores no conselho pedagógico e a orientação e coordenação pedagógica (ponto 21). O mesmo normativo reforça o papel de delegado como supervisor das práticas educativas e pedagógicas (ponto 22).

Neste despacho, destacamos que o papel de líder intermédio é inerente ao perfil do delegado, uma vez que é definido que é ele o intermediário entre o conselho pedagógico e os docentes do grupo, pois atua “como transmissor entre este órgão e o grupo” (ponto 21) e é evidenciada, pela primeira vez, a importância dada ao facto do delegado possuir qualidades de liderança.

Dois anos mais tarde, surge um novo regime jurídico de direção, administração e gestão, em regime de experiência pedagógica, em cerca de meia centena de escolas e áreas escolares do país, que visa concretizar os princípios de representatividade, de democraticidade, e de integração comunitária - o DL n.º 172/91, de 10 de maio, que revoga o DL n.º 769-A/76, de 23 de outubro. Neste normativo, é alterada, mais uma vez, a composição do conselho pedagógico, uma vez que surgem o departamento curricular e o chefe de departamento curricular como seus colaboradores. Ao departamento curricular pertencem todos os professores que lecionem a mesma disciplina ou área disciplinar, ou que façam parte do mesmo grupo de docência (artigo 37º). O chefe de departamento curricular é eleito de entre os docentes que pertencem ao departamento (artigo 38º). É também referido, neste Decreto, que deverão ser definidas as competências específicas dos órgãos e das estruturas de orientação educativa e que serão objeto de regulamentação por portaria do Ministério da Educação.

Assim, com a Portaria n.º 921/92, de 23 de Setembro, são estabelecidas, pelo Governo, as competências específicas das estruturas de orientação educativa, omissas no DL n.º 172/91, do departamento curricular (artigo 3º), do chefe de departamento curricular (artigo 4º), do delegado de disciplina (artigo 6º) e do conselho de delegados de disciplina (artigo 7º). No que se refere ao chefe de departamento curricular, este deve, preferencialmente, ser profissionalizado, ser detentor de competência pedagógica e científica, bem como de capacidade de relacionamento e liderança, e ser possuidor de certas competências, das quais salientamos as seguintes:

- a) Promover a troca de experiências e a cooperação entre os professores do respetivo departamento;
 - b) Assegurar a articulação entre o departamento e as restantes estruturas de orientação educativa, nomeadamente, na análise e desenvolvimento de medidas de orientação pedagógica;
 - c) Apresentar ao conselho pedagógico propostas de agrupamentos flexíveis de tempos letivos semanais para as diferentes disciplinas;
 - d) Assegurar a participação do departamento na elaboração, desenvolvimento e avaliação do projeto educativo da escola, bem como do plano de atividades e do regulamento interno do estabelecimento;
 - e) Estimular a cooperação com outras escolas da região no que se refere à partilha de recursos e à dinamização de projetos de inovação pedagógica;
 - f) Promover a articulação entre a formação inicial e a formação contínua dos professores do departamento;
 - g) Colaborar com as estruturas de formação contínua na identificação das necessidades de formação dos professores do departamento;
 - h) Propor ao conselho pedagógico, ouvido o conselho de delegados, a designação dos professores responsáveis pelo acompanhamento da profissionalização em serviço, dos orientadores de prática pedagógica das licenciaturas em ensino e do ramo de formação educacional, bem com dos professores cooperantes na formação inicial;
 - i) Assegurar a articulação com o conselho de delegados de disciplina e os órgãos de direcção da escola no que se refere à avaliação do desempenho global dos docentes do departamento;
 - j) Promover medidas de planificação e avaliação das atividades do departamento;
 - l) Apresentar ao diretor executivo, até 30 de Junho de cada ano, um relatório das atividades desenvolvidas.
- (Ministério da Educação, 1992, p. 4507)

Esta portaria faz uma referência, mais expressa, do cargo de chefe de departamento, mais tarde designado coordenador. Mantém, no entanto, a figura do delegado de disciplina e insere o conselho de delegados de disciplinas. Verificamos, ainda, que o departamento curricular constitui a estrutura de apoio ao conselho pedagógico, a quem compete especialmente o desenvolvimento de medidas que reforcem a articulação interdisciplinar. O chefe de departamento continua a ser o elo de ligação entre o departamento e as restantes estruturas de orientação educativa e é o transmissor das decisões tomadas em conselho pedagógico. O delegado de disciplina é a estrutura de apoio ao chefe de departamento curricular em questões específicas da respetiva disciplina e o conselho de delegados de disciplina é a estrutura de apoio ao departamento curricular.

Em 1998, o DL n.º.115-A, de 4 de maio, revoga o DL n.º 769-A/76 e o DL n.º. 172/91 e veio aprovar o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário, bem como os respetivos agrupamentos, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. Assim, com este decreto, a autonomia estabelece “um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada, no dia-a-dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa”. Deste modo, favorece-se a liderança das escolas e a estabilidade do corpo docente e faz-se uma adequação gradual entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis.

Nesta conjuntura, introduzem-se novas alterações nos órgãos de gestão pedagógica e é determinado que a composição do conselho pedagógico é da responsabilidade de cada escola, a definir no respetivo regulamento interno. No entanto, na definição do número de elementos do conselho pedagógico, a escola deve ter em consideração a necessidade de conferir a maior eficácia a este órgão no desempenho das suas competências, designadamente, assegurando a articulação curricular, através de uma representação multidisciplinar (Artigo 25º). Verificámos uma presença menos acentuada do corpo docente em benefício da integração de outros elementos, tais como representantes de pais e encarregados de educação, alunos no ensino secundário, pessoal não docente e presenciámos uma tentativa de um maior compromisso e responsabilização de toda comunidade educativa.

Neste decreto-lei, os departamentos curriculares têm como função garantir a articulação curricular, nos quais se encontram representados os agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados, o número de docentes por disciplina e as dinâmicas a desenvolver pela escola. É coordenado por professores profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram (artigo 35º). Realçamos que deixou de aparecer a figura do delegado de grupo ou representante de grupo.

As competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas, aparecem, no ano seguinte, no DR nº. 10/99, de 21 de julho. No artigo 5º, ponto 1, é referenciado que a coordenação dos departamentos curriculares fica a cargo de um docente profissionalizado, eleito de entre os docentes que os integram e que possua, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores. No mesmo artigo, ponto 2, é mencionado que, sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, cabe ao coordenador de departamentos curriculares:

- a) Promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes que integram o conselho de docentes ou o departamento curricular;
- b) Assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da escola ou do agrupamento de escolas;
- c) Promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola ou do agrupamento de escolas, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica;
- d) Propor ao conselho pedagógico o desenvolvimento de componentes curriculares locais e a adoção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos;
- e) Cooperar na elaboração, desenvolvimento e avaliação dos instrumentos de autonomia da escola ou do agrupamento de escolas;
- f) Promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas;
- g) Apresentar à direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

(Ministério da Educação, 1998, p. 4491 e p. 4492)

Com este DR, define-se o perfil do coordenador de departamento, uma vez que é decretado que, além da sua formação de base, este deva ser detentor de “formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores. Importa evidenciar a relevância que o Ministério de Educação dá ao coordenador de departamento possuir formação”. Conceção corroborada por Barroso (1998), quando refere que “a gestão do ensino e das escolas é uma tarefa complexa que exige conhecimentos específicos, no domínio da administração educacional, e que devia fazer parte da formação inicial e contínua de cada professor, em função da natureza dos cargos que exercesse e das tarefas pelas quais se responsabilizasse” (p.10).

1.3. A estrutura pedagógica de gestão intermédia no contexto vigente

Há seis anos atrás, o Ministério da Educação alterou o Estatuto da Carreira Docente (ECD) com o DL nº 15/2007, de 19 de janeiro. O governo pretendeu, com este diploma, valorizar o trabalho dos professores e a organização das escolas ao serviço da aprendizagem dos alunos, reafirmar a noção de que os educadores e professores são os agentes fundamentais da educação escolar, promover a cooperação entre os professores e reforçar as funções de coordenação e atribui, sem prejuízo das competências estabelecidas no DR nº 10/99, de 21 de julho, ao CDC as tarefas de coordenar a prática científico-pedagógica dos docentes das disciplinas, acompanhar e orientar a atividade profissional dos professores da disciplina,

especialmente no período probatório, intervir no processo de avaliação do desempenho dos docentes das disciplinas e participar no júri da prova pública de admissão ao concurso de acesso na carreira.

Neste pressuposto, a tutela introduz uma carreira de docente organizada em duas categorias - o professor titular “docente reconhecido, com mais experiência, mais autoridade e mais formação, que assegure em permanência funções de maior responsabilidade e que constitua uma categoria diferenciada” e o professor. A necessidade de um concurso para a carreira de professor titular originou uma estruturação dos diversos grupos de recrutamento em seis departamentos curriculares (pré-escolar, 1º ciclo, línguas, ciências sociais e humanas, matemática e ciências experimentais e expressões), conforme referenciado no DL n.º200/2007, de 22 de maio.

E, conseqüentemente, a tutela oficializa um novo modelo de avaliação docente, com o intuito de dignificar a profissão docente e promover a autoestima e motivação dos professores. Por conseguinte, surge o DR n.º 2/2008, de 10 de janeiro, que apresenta “um regime de avaliação de desempenho mais exigente e com efeitos no desenvolvimento da carreira que permita identificar, promover e premiar o mérito e valorizar a atividade letiva”, no qual é introduzido um novo procedimento de avaliação, e onde a responsabilidade principal é dada aos coordenadores dos departamentos curriculares, uma vez que estes têm de avaliar o envolvimento e a qualidade científico-pedagógica do docente e proceder à observação de aulas.

Em 22 de abril, desse mesmo ano, temos o DL n.º 75/2008, como resultado de todas as mudanças inerentes à alteração do Estatuto da Carreira Docente e ao processo de avaliação. Este novo decreto assenta em três grandes objetivos:

1º - Reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação;

2º - Reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino, por se julgar que é essencial a abertura das escolas ao exterior;

3º - Reforçar as lideranças das escolas, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes. Por conseguinte, é dado mais responsabilidade ao diretor, ao conceder-lhe o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

Assim, o atual modelo de autonomia, administração e gestão, institui estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, de modo a assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promovendo o trabalho colaborativo e realizando a avaliação do pessoal docente (artigo 42º. Ponto 1). Esta função é conferida aos departamentos curriculares, nomeadamente, na figura do CDC (artigo 43º, ponto 2). É ainda mencionado no ponto 3, do mesmo artigo, que o número de departamentos curriculares de cada agrupamento de escolas não pode exceder os quatro nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, podendo atingir seis, caso os agrupamentos integrem também a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do ensino básico. Refere, ainda, que os departamentos curriculares são coordenados por professores titulares, designados pelo diretor (ponto 4) e que o mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor (ponto 5).

Em síntese, com este Decreto-Lei, ocorrem alterações significativas na gestão das escolas. Limita, pela primeira vez, o número de departamentos curriculares com assento no Conselho Pedagógico, a duração do mandato passa a ser de quatro anos, em vez de três, e é o diretor que passa a designar o coordenador de departamento de entre os docentes titulares deixando, deste modo, de ser eleito pelos seus pares. Especialmente significativa é a gestão das escolas deixar de ser da responsabilidade de um órgão colegial e passar a ser assumida por um órgão unipessoal na figura do diretor.

Somos da opinião que este novo regime de autonomia, administração e gestão pretende, fundamentalmente, intensificar as lideranças intermédias, uma vez que proporciona ao diretor o poder de nomear e delegar funções de liderança nos professores mais “competentes”, com espírito colaborativo e capazes de tomar decisões.

Este método de nomeação (professor titular, com mais experiência, mais autoridade e mais formação) fomentou, durante cerca de dois anos, constrangimentos e pressões nas escolas, nomeadamente nos departamentos, e originou uma situação polémica na legitimidade do processo de escolha dos líderes intermédios. Consequentemente, após esse período controverso e de contestação da classe docente, é publicado um novo ECD, o DL nº 75/2010, de 23 de junho, em que a carreira docente passa a estruturar-se numa única categoria, terminando a distinção entre professores e professores titulares.

Como consequência desta mudança, surge a segunda alteração ao Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, o DL nº 137/2012, de 2 de julho, que, no seu preâmbulo, menciona que “atendendo à sua importância na organização escolar, e em particular na avaliação do desempenho docente, o presente diploma reforça e visa, igualmente, os requisitos de formação, bem como de legitimidade eleitoral do coordenador de departamento”.

Assim, no que diz respeito ao desempenho do cargo de CDC, é alterado o artigo 43º do DL nº 75/2008, de 22 de abril, passando a ter a seguinte forma: “o coordenador de departamento deve ser detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho ou administração educacional”. Quando não for possível a designação de docentes com os requisitos supracitados (Artigo 43º, ponto 6), podem ser designados docentes segundo a seguinte ordem de prioridade:

- a) deve possuir pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na forma e formação inicial, na profissionalização ou na formação em exercício ou na profissionalização ou na formação em serviço de docentes;
- b) com experiência de pelo menos um mandato de CDC ou de outras estruturas de coordenação educativa previstas no regulamento interno, delegado de grupo disciplinar ou representante de grupo de recrutamento;
- c) não reunindo os requisitos anteriores, sejam considerados competentes para o exercício da função.

(Ministério da Educação, 2012, p 3345)

No ponto 7, é referido que o CDC é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo.

Presenciamos, novamente, mudanças importantes na orgânica da escola, já que é devolvido aos docentes a possibilidade de escolher, de entre três docentes propostos pelo diretor, o docente que lhes dá maior confiança para os representar. É, também, definido, no regulamento interno do agrupamento de escolas, o número de departamentos curriculares de escolas e o CDC, o qual, para além do conjunto de características pessoais, deverá ser detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho ou administração educacional. Desta forma, o CDC assume o cargo de gestor intermédio com a incumbência de cooperar, coordenar, orientar, supervisionar, avaliar e liderar os docentes que pertencem ao seu departamento.

Assim, partindo e tendo por base o perfil e as funções que são praticadas pelo coordenador de departamento curricular, às suas responsabilidades e compromissos com a direção, os pares e a comunidade escolar, pretendemos debater, no próximo capítulo, alguns tipos e estilos de liderança, com o propósito, não de afirmar qual o tipo e estilo de liderança que mais se adapta às funções do CDC, mas sim asseverar que a liderança persuasiva é uma das condições imprescindíveis e fundamentais para o sucesso das organizações escolares. Citamos, ainda, as principais qualidades que um líder, na figura do CDC, deve possuir para que os docentes contribuam na direção dos objetivos delineados.

2. Liderança

Foram aplicadas, ao longo destes anos, muitas alterações na organização escolar e nas funções e competências daqueles que fazem parte dela, designadamente, no coordenador de departamento curricular. Por conseguinte, salientamos que a estes foram adstritas, na legislação atual, funções de maior destaque no domínio da liderança dos seus departamentos e da supervisão pedagógica, nomeadamente, na avaliação de desempenho, com o principal objetivo de serem líderes capazes de promover e alcançar o sucesso educativo.

Considerando que a intervenção dos coordenadores de departamento pode ser particularmente importante na prossecução das metas definidas pela unidade orgânica e que a liderança está estreitamente associada com as competências de comunicação e de transferência de ideias, como refere Bolívar (2003), a “liderança como uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns” (p.256), pretendemos, neste subcapítulo, apresentar conceitos e teorias sobre a liderança, assim como os diversos tipos de liderança existentes, que relacionaremos com estilos de liderança. O objetivo não é afirmar qual o estilo de liderança que mais se adapta às funções do coordenador de departamento, mas sim realçar e investigar se uma liderança persuasiva é imprescindível e fundamental para o sucesso das organizações escolares.

2.1. Conceito de liderança

Realçamos que tem sido muito difícil definir o que é ser líder e o que é liderança, existindo inúmeros significados para este conceito. Corroborando esta ideia, Costa (2000, p. 15) refere que “a liderança é um daqueles conceitos relativamente aos quais se tem dedicado maior número de páginas, quer estejamos no quadro dos estudos sobre os fenómenos sociais em geral, quer no que diz respeito à análise dos comportamentos humanos, em particular”. E, no entender de Jesuíno, (1987, p.8) “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir”.

Assim, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, a palavra “líder” significa a “pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros”, a “pessoa ou entidade que lidera ou dirige determinado sector de atividade ou uma competição”.

A aceção que os autores Ghilardi e Spallarossa (1991) apresentam para o conceito de liderança vai no mesmo sentido, uma vez que se referem à liderança “como a capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objetivos” (p.103). Para além disso, os autores assinalam quais os elementos fundamentais em que se fundamenta a função de liderança numa qualquer organização, incluindo a escola: “Direção e

coordenação das atividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas; Motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objetivos estabelecidos; Representação dos objetivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior” (p.103).

Segundo Parsons (1960), referido por Fonseca (1998, p.47), uma característica básica do conceito de liderança é, sobretudo, a intenção explícita de promover a eficácia coletiva, tendo em conta a realização de objetivos comuns, tanto de líderes como de seguidores. Assim como Sergiovanni & Starratt (1986, p.99), quando mencionam que a “liderança refere-se à capacidade (...) de influenciar um indivíduo ou grupo em direção à consecução dos objetivos”, sublinhando que esta aptidão é passível de ser aprendida e aumentada.

Nestas definições, o líder é aquela pessoa que influencia, que coordena, que guia, que é capaz de dinamizar pessoas ou grupos em direção a um objetivo comum, sem prepotência nem autoritarismo. A liderança é, também, evidenciada, neste contexto, como sendo uma competência que se adquire e que se desenvolve ao longo da vida.

Já Jesuíno (1987, p.8), referenciando Weber, relata que “a liderança não seria mais do que o exercício do poder por parte de um ator sobre um grupo”, ou seja, segundo o autor “o conceito de liderança implicaria a realização de objetivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores” (1987, p.11), enquanto Teixeira (2005, p.4) define liderança como “a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam”. Parece-nos perceptível, nestas citações, que o líder deva possuir autoridade e poder para exercer a liderança.

Por sua vez, Bergamini (1994, p.103) assinala que dois aspetos evidenciam ser análogos à grande maioria das definições de liderança presentes na atualidade. Primeiramente, “elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenómeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas”, em segundo lugar, “fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”. A este conceito, a liderança envolve seguidores, predispostos a cooperar e a aceitar as ordens do líder na prossecução dos objetivos delineados. É ainda importante que o líder tenha a capacidade de usar as várias formas de poder, com o propósito de persuadir, motivar e modificar, intencionalmente, os comportamentos dos subordinados.

Podíamos continuar a reproduzir significados sobre liderança mas, das diversas definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2004, p.183), quando refere que a liderança “é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”. Encontramos, também, esta conceção quando Sergiovanni, Thomas J. (2004, p.119) indica que “os líderes devem ter visão e depois

trabalhar para moldar a organização que gerem em concordância com a sua visão”. Neste contexto, podemos defender que os líderes trabalham para tornar os seus objetivos uma realidade e isto está dependente do modo como conseguem comunicar e persuadir os outros.

No âmbito do nosso estudo, parece-nos ser relevante afirmar que, independentemente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança exercida pelo coordenador de departamento, é a ação de exercer influência sobre os docentes do mesmo, através do método de participação, fazendo-os comprometer-se deliberadamente, com vista ao prosseguimento de determinados objetivos do grupo. Em suma, podemos enunciar que existe uma ligação direta entre a liderança, o sucesso a alcançar e a inter-relação entre as pessoas num grupo.

2.2. Teorias da liderança

Neste subcapítulo, e tendo por base os conceitos de liderança atrás mencionados, pretendemos apresentar o que um líder, à luz de algumas teorias de liderança, pode ou deve assumir para a prossecução das metas preconizadas na unidade orgânica onde desempenha as suas funções. Com este intento, e para o desenvolvimento deste nosso trabalho, apresentamos três abordagens de teorias fundamentais que foram sendo desenvolvidas, ao longo do tempo, sobre liderança: a liderança definida em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e modelos contingenciais ou situacionais.

2.2.1. Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços de personalidade é das mais antigas e foi a mais dominante, até aos anos 40. Procura definir os traços que caracterizam os líderes e fundamenta-se em características pessoais do líder (talentos, habilidades e características físicas) que o distinguem de outras pessoas. Ou seja, tenta traçar os tipos de comportamento e tendências de personalidade associados a uma liderança persuasiva.

Por conseguinte, esta teoria assenta em quatro traços de personalidade que um líder deve ter para, enquanto tal, ser eficaz e determinante em qualquer situação.

Traços físicos: energia, aparência;

Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas;

Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, autoconfiança;

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, iniciativa e persistência.

Em termos gerais, e neste pressuposto, Jesuíno (1987, p. 31), referindo House e Baetz (1979), afirma que, em primeiro lugar, “a liderança implica sempre relações interpessoais e, nessa

medida, qualidades como a fluência verbal e traços como a cooperação e a sociabilidade serão, certamente, prioritários”, em segundo lugar, “a liderança exige predisposição para influenciar e, portanto, traços como a ascendência e a dominância e motivos como o motivo do poder (McClelland 1961) estarão, muito provavelmente, associados à capacidade de liderança” e, por último, “a liderança diz respeito à realização de objectivos específicos duma tarefa de uma organização e, por consequência, traços como o sucesso, iniciativa, sentido de responsabilidade, energia, afirmação pessoal e competências específicas deverão igualmente, por hipótese, estar associadas à liderança”.

Nesta definição da teoria dos traços da personalidade, pretende-se asseverar que o líder é aquele que detém qualidades de comunicação, de afabilidade e de colaboração, que deve ter iniciativa, ser um incitador e ter um comprometimento para com o organismo onde desempenha as suas funções. Ou seja, o líder deve possuir competências específicas e reconhecidas que o diferenciam dos outros sujeitos.

Todavia, esses traços de personalidade não são facilmente reconhecidos nos indivíduos, uma vez que podem diferir conforme os sujeitos, como refere Costa (2000), ao mencionar que os defensores da teoria dos traços “partem do pressuposto de que há determinadas características próprias e específicas dos líderes, características pessoais (com um grau significativo de inatismo)” (p. 17). Costa relata, ainda, que, à luz desta teoria, o papel dos investigadores “consistirá em identificar essas características, esses traços e, no caso dos responsáveis organizacionais/empresariais, será a de seleccionar os indivíduos que as possuam para ocupar os lugares-chave (de topo) das organizações”, o que causa, decerto, para o responsável, algum constrangimento e dificuldade na escolha do líder que melhor representa a instituição.

Rego (1997), tendo em vista as investigações efetuadas por Stogdill (1974), alega que “as diversas décadas de pesquisa levadas a cabo neste domínio não permitiam suportar a premissa de que certos traços são absolutamente necessários para a liderança eficaz”, mas possibilitavam, sim, considerar que “um indivíduo com certos traços tem mais possibilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem”, ainda que tal não lhe assegure “automaticamente, a eficácia”, (p. 58). Neste pressuposto, a teoria dos traços de personalidade determina, na conjectura, que os líderes detinham características relevantes, mas não vinculativos, que os identificavam e os predispunham para adotar cargos de liderança.

2.2.2. Teoria dos estilos de liderança comportamental

Nos finais da década de 30, emerge a teoria dos estilos de liderança comportamental, de Lewin, Lippit e White, tendo o seu enfoque, logo no início dos anos 50, como salienta Bergamini (1994), quando se pretende “saber como o bom líder deve agir” (p.104).

Deste modo, a teoria direciona a sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se especialmente interessada nos tipos de comportamento por ele escolhidos, que seriam responsáveis pelo aumento da sua eficácia ao dirigir os seus seguidores.

Assim, estes autores identificam três estilos de liderança: Autoritária, Democrática e Liberal.

Estilo autoritário

O líder autoritário estabelece normas sem a participação do grupo e determina as técnicas para a execução das tarefas. É ele que indica a tarefa de cada um dos subordinados e qual será o parceiro de trabalho de cada sujeito. É também dominador, provocando ansiedade e decepção no grupo. Adota uma postura fundamentalmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

Este tipo de liderança resulta numa falta de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, provoca a inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos são o benefício e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, pois, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, desenvolvendo sentimentos reprimidos. O líder autoritário provoca grande angústia, hostilidade e desencanto do grupo.

Jesuíno (1987, p.49) caracteriza o líder autoritário como aquele que “determina toda a política do grupo, dita os métodos e fases de execução de forma sucessiva e distribuiu elogios com favoritismo”. Entende-se aqui que o líder autoritário toma as decisões e define os procedimentos por si só, e é, substancialmente, um indivíduo dominador. Considera-se que possui uma liderança forte.

Estilo Democrático

O líder democrático observa e incita o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que delinea as medidas e práticas para alcançar as metas. Todos participam nas deliberações. As instruções são decididas pelo grupo, havendo, porém, a predominância (pouco definida) da voz do líder. O grupo requer a orientação do líder, propondo este diversas opções para o grupo selecionar. Cada membro do grupo determina com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a partilha das tarefas. O líder procura ser um elemento igual aos outros membros do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e apoio.

Este modelo de liderança origina o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo, como efeito, um ritmo de trabalho crescente e firme. Erguem-se, então, grandes qualidades de ligação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção e resultados.

Quanto a este líder democrático, Jesuíno (1987) descreve-o como sendo “treinado para encorajar os membros do grupo a decidirem das suas próprias políticas descrevendo previamente os passos gerais para atingir os objetivos propostos e quais os procedimentos alternativos. Os membros tinham liberdade de trabalhar com quem escolhessem e os elogios e críticas eram distribuídos com objetividade”, ou seja, com um líder democrático os procedimentos são discutidos em grupo, a tomada de decisões é participada e são consideradas as opiniões do grupo.

Estilo liberal ou “laissez faire”

O líder liberal não estabelece regras e não se impõe ao grupo. Os liderados têm autonomia para tomar decisões, quase sem solicitar ao líder. Há poucas participações por parte do líder. Quem decide sobre a distribuição das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os membros do grupo julgam que podem atuar livremente. Como não há delimitação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio de atitudes entre os diferentes elementos do grupo.

Finalmente, este líder liberal “laissez faire”, na perspetiva de Jesuíno (ibid.), distingue-se “sobretudo pela sua atitude não participante nas atividades, mantendo-se distante e indiferente e concedendo total liberdade ao grupo para proceder como bem entendesse”. Isto é, o líder liberal mantém-se afastado do grupo, dá-lhe autonomia completa na tomada de decisões e os procedimentos não são, de forma alguma, organizados.

Assim, e a este propósito, Chiavenato (2004 p. 224), afirma que, com os estudos realizados, concluiu-se que os grupos subjugados a líderes autocráticos produzem mais, mas apresentam fortes sinais de stress, agressividade e decepção. Quando os grupos estão sujeitos a uma liderança democrática produzem razoavelmente bem, não tanto quanto quando submetidos ao estilo autocrático, mas mostram muito mais qualidade no trabalho realizado, além de integração, contentamento e responsabilidade. Já os grupos adstritos a uma liderança liberal produzem menos e com menos qualidade e apresentam sinais de descontentamento, egoísmo e pouco respeito pelo líder.

Podemos referir então que, e de acordo com estes estilos de liderança, pertence a cada sujeito optar por aquele que mais se adequa aos seus próprios atributos, funções, competências e características dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos.

Perante o que foi apresentado, e prevendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e executada, temos de, provavelmente, selecionar o estilo que mais resultados positivos traz, quer para o líder, quer para os liderados. É importante evidenciar que não há estilos puros, em termos objetivos: ninguém possui um único estilo de liderança. O que

sucede, contudo, é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Acontece, ainda, que mediante situações particulares, os líderes abraçam um estilo mais apropriado e mais persuasivo às variações do projeto, do grupo e do contexto.

Assim, com esta abordagem, acentua-se o comportamento do líder, procurando criar uma relação entre o que o líder faz e a sua eficácia. É importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores.

2.2.3. Teorias contingenciais ou situacionais

A liderança não depende somente de alguns traços ou comportamentos. De facto, e segundo Chiavenato (2005), citado por Ramada (2010) “os traços e comportamentos atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados do líder”. Assim sendo, as teorias sobre a liderança intituladas contingenciais ou situacionais partem da suposição de que o comportamento mais adequado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra. Esta ideia é reiterada por Jesuíno (1987, p. 19) quando alega que “a perspectiva contingencial ... consiste em admitir que a eficácia da liderança é função da situação, ou seja, que um mesmo líder poderá ser altamente eficaz em determinadas situações e menos eficaz noutras situações diferentes”.

No âmbito das teorias contingenciais, destacam-se a teoria “caminho-objetivos”, de House; o “continuum de liderança”, de Tannenbaum e Schmidt (1958); o modelo contingencial de Fiedler; o modelo normativo da tomada de decisão, de Vroom e Yetton, e o modelo situacional, de Hersey e Blanchard.

Neste estudo, focamos a nossa atenção na teoria ou (modelo) contingencial de Fiedler e na teoria (ou modelo) situacional de Hersey e Blanchard, uma vez que são as que têm maior destaque na literatura e apresentam particularidades importantes para a nossa investigação.

Deste modo, a teoria contingencial de Fred Edward Fiedler, desenvolvida e investigada nos anos sessenta e setenta, é, segundo o autor Jesuíno (1987, p.19), o primeiro modelo de contingência a referenciar e “consiste em relacionar características de personalidade com a eficácia dos grupos por eles liderados mas tendo em conta as características específicas da situação, que passam a funcionar como variável intermédia”.

A teoria foi elaborada a partir daquilo que Fiedler denomina de medida LPC (Least Preferred Coworker) da personalidade do líder. O objetivo da escala LPC é diferenciar dois tipos de líder: aqueles que tendem a realizar a tarefa através do desenvolvimento de boa-relação com o grupo (orientado ao relacionamento) e aqueles que têm como principal preocupação a realização da tarefa em si (focado na tarefa).

Ainda nos anos setenta, a teoria situacional de Hersery e Blanchard fundamenta-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz altera conforme a maturidade dos subordinados e consoante as características da situação. Os autores do modelo defendem que um líder eficaz é aquele que consegue reconhecer e diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos seus subordinados, adotando, de seguida, o estilo de liderança mais adequado.

Desta forma, a liderança situacional baseia-se numa interação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento dirigido para a tarefa) que o líder oferece; a quantidade de apoio sócio emocional/afetivo dedicado (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão ("maturidade" como é chamada pelos autores) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Jesuíno (1987. P.111) menciona que a “maturidade é variável de acordo com a tarefa, função ou objetivo que um líder pretende alcançar”. Por conseguinte, e tendo em conta as várias fases de maturidade dos subordinados, é possível definir quatro estilos de liderança:

- “Dar ordens - telling” (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento com as pessoas) - O líder define os papéis e participa aos subordinados sobre as tarefas, quando e como realizá-las. Existe, então, uma grande ênfase no comportamento diretivo - transmite às pessoas o que espera delas, os prazos, as normas de execução, os métodos;
- “Vender - selling” (alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas)
- O líder faculta comportamento diretivo e de ajuda aos subordinados para que as tarefas possam ser cumpridas conforme ele as definiu e organizou. Aborda os subordinados como iguais e, concomitantemente, põe em prática as suas competências;
- “Participar - participating” (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas) - O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder o de condescender e comunicar, percebendo as competências dos subordinados. Aconselha-se para deliberar.
- “Delegar - delegating” (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas) - O líder oferece poucas diretrizes e auxílio aos cooperantes, pois estes são maduros e independentes. A delegação funciona como meio de promover as suas capacidades e a sua maior responsabilidade. Este estilo só é apropriado quando os participantes são verdadeiramente hábeis em desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é pedido.

Deste modo, esta abordagem situacional possibilita-nos concluir que um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um dos seus subordinados, avaliando

cuidadosamente as forças referidas (no líder, nos subordinados, na situação). O líder pode, ainda, para um mesmo subordinado, adotar diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em termos genéricos, parece defensável que esta teoria tenha sido desenvolvida para auxiliar as pessoas que pretendam exercer liderança, a serem mais eficazes em suas interações diárias com os outros.

Depois de analisar os processos de liderança, a partir de diversos pontos de vista, podemos concluir que as teorias defendidas por esses teóricos se complementam, oferecendo-nos, portanto, uma compreensão mais clara e vasta sobre o tema da liderança. Por muito que pretendamos, ainda está longe de se ter esgotado e de se poder esclarecer totalmente este tema, uma vez que, ainda hoje, se tenta definir e aprofundar este conceito.

2.3. Uma liderança persuasiva numa organização escolar

Achamos pertinente, nesta fase da nossa investigação, e tendo por base o aludido nos dois subcapítulos anteriores, identificar os processos de liderança aplicados numa organização escolar e conhecer os principais atributos que o coordenador de departamento deve possuir para que os docentes colaborem na direção dos objetivos planeados.

No que diz respeito às organizações escolares, Estevão (2000, p.35) refere que a questão de liderança se relaciona “quer com as novas exigências de organizações mais horizontalizadas em termos de hierarquia, quer com as novas preocupações políticas que remetem, (...) para a necessidade de, nos processos de decisão, a democraticidade e a autonomia serem reconhecidas como potencialmente geradoras de maior eficiência e eficácia”.

Tendo em conta estas novas exigências, Delgado (2005) desenvolve o que se entende, atualmente, por liderança, numa organização educativa. Em síntese, podem-se destacar significados que se centram nas qualidades do indivíduo, ou seja, o líder é aquele que possui determinadas características e qualidades em alguma dimensão da atividade humana, que os outros não possuem. Temos ainda aceções que se reúnem no contexto e nas situações, em que “é a situação que faz o líder” (p. 369). Isto é, não se nasce líder, são as contingências próprias de cada contexto, que estão para além das dimensões meramente pessoais, que fazem surgir as lideranças. Finalmente, existem conceções que se centralizam na abordagem integradora de múltiplos aspetos que englobam o indivíduo, o contexto, o grupo e um projeto ou “missão”.

Segundo o autor, tende-se a falar mais de liderança e menos de líder, por se tratar de uma função inerente a todo o grupo. É, também, estratégica para toda a organização e condiciona ritmos de trabalho, cria impulsos, orienta as energias de todos para metas determinadas e constrói uma visão da organização.

A liderança é, então, uma função de um patrimônio do grupo, não de uma pessoa, é mais um valor que constitui a cultura da organização, é um exercício que pressupõe o domínio de processos de tripla natureza - técnicos, de interpretação e de transformação - e é uma função partilhada por todos os atores da organização, ou seja, nunca existe um líder no vazio, sem um grupo de pessoas - “colaboradores”, (...) que participem no seu projeto.

Em suma, numa organização educativa, a liderança apresenta-se como uma função de influência que resulta do encontro dinâmico de quatro variáveis: o líder ou líderes do grupo com as suas características; o grupo de seguidores e o tipo de relações que mantém com o líder; a situação ou contexto problemático a superar, dinamizar ou melhorar e um projeto partilhado como elemento de união, resposta ou saída para a situação concreta.

Depois de todas estas conjunturas, parece-nos notório que não existe um estilo de liderança próprio e exclusivo que o coordenador de departamento possa aplicar para desenvolver uma liderança persuasiva. Na verdade, os líderes aplicam todos os estilos de liderança conforme a situação em que se encontra o grupo a ser liderado e a tarefa a ser executada. Contribuindo com esta opinião, referimos Chiavenato (1999, p. 266) quando afirma que “A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas”.

Assim, e neste pressuposto, apresentamos as qualidades que o coordenador de departamento deve possuir para uma liderança persuasiva dentro do contexto escolar, que inclua não só as qualidades pessoais, como também as competências profissionais, pois dele dependerá a concretização das metas definidas. Por conseguinte, para ser um líder persuasivo, o coordenador de departamento deve possuir um claro sentido de missão e de controlo, precisar os limites necessários para obter os recursos que fazem falta, estar disposto a alcançar níveis altos e motivar os seus seguidores para questionarem, permanentemente, o “status quo”. Que tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está a fazer, pois, assim, certamente o seu poder de persuasão será ainda maior. Isto porque, além de coordenar atividades, o líder também coordena pessoas e é o principal responsável pelos resultados provindos de sua ação.

Tal como indica Fonseca (1998, p. 49), referenciando Vaill (1984), “o líder eficaz deve ter a capacidade para transmitir aos restantes membros o sentido ou a “missão” da organização, através de uma cadeia de ação que tem o efeito de induzir clareza, consenso e acordo sobre os propósitos básicos de organização”. Por sua vez, Estevão (2000, p.35) afirma que o líder detém “especiais responsabilidades, dentro de um modelo de comportamento racional, quer na sua formulação e comunicação, quer na construção da confiança e na ajuda tendo em vista a realização dessa missão”.

2.4. Objetivos / Questões de investigação

Tendo em vista a reflexão teórica prévia, esta investigação tem como objetivo geral compreender as práticas de liderança do gestor pedagógico intermédio, desempenhado pelo coordenador de departamento curricular, em que sentido e de que forma promove as interações entre os membros constituintes do departamento e qual o seu contributo enquanto canal de comunicação entre os seus elementos. Procuramos, ainda, saber como é que o coordenador de departamento poderá motivar os seus pares para alcançar as metas e promover a melhoria da qualidade do ensino e apurar, também, se esses coordenadores se encontram, ou não, distantes de um líder persuasivo.

Este é o nosso estudo de caso e é, neste contexto, que nos propusemos realizar um estudo com os seguintes objetivos específicos:

Analisar o papel e as funções do CDC na perspectiva dos diplomas legais;

Conhecer a opinião dos docentes, da direção e dos coordenadores sobre o processo de escolha do coordenador de departamento;

Compreender como os coordenadores de departamento conseguem dinamizar os restantes professores para o alcance dos objetivos delineados;

Relacionar as funções praticadas com os padrões subordinados à liderança persuasiva;

Identificar eventuais constrangimentos sentidos pelo coordenador de departamento no exercício da sua função;

Relacionar as funções praticadas com os padrões subordinados à liderança persuasiva;

De acordo com a contextualização da problemática que pretendemos abordar, o nosso estudo procurou responder às seguintes questões:

Questão geral:

Quais os principais atributos que o coordenador de departamento curricular deverá possuir para que os docentes colaborem na direção dos objetivos planeados?

Questões específicas:

1 - Que funções e papéis desempenham, atualmente, os coordenadores de departamento?

2 - Que perceções têm os docentes, a direção e os coordenadores sobre o processo de seleção do coordenador de departamento?

3 - Que dificuldades se colocam aos coordenadores para um maior desenvolvimento do seu papel?

4 - Em que medida é que os coordenadores se aproximam, ou não, de um desempenho de uma liderança persuasiva?

Capítulo II - Material e Método

Ultimada a análise do quadro teórico que sustenta o nosso estudo e, na procura de respostas para as questões levantadas, iremos, neste capítulo, apresentar o percurso metodológico que escolhemos para conduzir esta investigação. Assim, nesta segunda parte do nosso trabalho, apresentaremos as opções metodológicas, procederemos à caracterização dos participantes e, finalmente, indicaremos os instrumentos e os procedimentos utilizados.

2.1. Metodologia da investigação

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso qualitativo e de natureza comparativa, uma vez que optámos por efetivar a nossa investigação com a direção e três departamentos distintos, de forma a apurar semelhanças e diferenças no modo como a mesma, os coordenadores de departamento e os docentes por eles liderados percecionavam o perfil do coordenador de departamento para uma liderança persuasiva.

Tendo em conta o que se pretende investigar, considera-se que o estudo de caso é o que melhor se adapta, visto que, segundo Fortin (2009, p. 164), “é empreendido para responder às interrogações sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo”. A mesma autora refere ainda que “é uma investigação aprofundada de um indivíduo, uma família, de um grupo ou de uma organização”.

É um estudo de caso descritivo, explicativo e naturalista. Descritivo, pois tem por objetivo a descrição pormenorizada da análise efetuada ao papel do coordenador de departamento de um Agrupamento de Escolas da Beira Interior. Explicativo, uma vez que, a par da descrição, tencionamos também desenvolver uma exposição das principais ideias dos parceiros envolvidos. Naturalista, já que é direcionado em contextos reais, focando-se, apenas, num único caso como unidade de análise.

Os dados foram recolhidos mediante a realização de entrevistas semiestruturadas. Procedeu-se, também, à análise documental de documentos necessários e que determinam o funcionamento da unidade orgânica.

2.2. Participantes

2.2.1. Caracterização do Agrupamento

A organização educativa em análise é um agrupamento de escolas formado pela Escola Sede, com o 2º e 3º ciclos, quatro Jardins de Infância e quatro Escolas Básicas de 1º ciclo. É um

agrupamento localizado na Beira Interior, de características urbanas, abrangendo, também, alunos de localidades rurais. Fazem parte deste agrupamento de escolas, 83 docentes, sendo 6 educadores de infância, 19 professores do 1º ciclo, 4 professores do ensino especial e 54 professores dos 2º e 3º ciclos. Existem 559 alunos, dos quais 76 são da educação pré-escolar, 204 do 1º Ciclo e 279 do 2º e 3º ciclo. Temos ainda 26 assistentes operacionais, 2 dos quais pertencem à autarquia, e 8 assistentes técnicos.

Além dos órgãos de administração e gestão legalmente prescritos, os vários estabelecimentos de ensino que compõem o agrupamento de escolas organizam-se em departamentos curriculares, formados pelos docentes dos 2º e 3º ciclos e agrupados por áreas disciplinares (departamento de Línguas, de Matemática e Ciências Experimentais, de Ciências Humanas e Sociais e Expressões) e os departamentos da Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo. Destes órgãos, são representantes, no Conselho Pedagógico, os respetivos coordenadores de departamento.

2.2.2. Seleção dos participantes

Os participantes selecionados foram, entre outros, a subdiretora do agrupamento de escolas e as coordenadoras de três departamentos: línguas, ciências sociais e humanas e matemática e ciências experimentais. Os outros participantes intervenientes no nosso estudo são, também, entre outros, três docentes dos departamentos atrás referidos.

Cargo	Departamento	Sigla	Sexo	Idade	Anos de serviço	Ciclo
Subdiretora	Mat. e C. Exp.	SD	F	42	20	2º
Coordenadora	Mat. e C. Exp.	C1	F	58	32	2º
Coordenadora	Línguas	C2	F	52	29	3º
Coordenadora	CSH	C3	F	55	29	3º
Docente	Mat. e C. Exp.	D1	M	38	16	2º
Docente	Línguas	D2	F	44	21	3º
Docente	CSH	D3	M	51	29	2º

Tabela 1.1 - Perfil dos participantes

2.3. Instrumentos

Descrevemos, então, as técnicas e os instrumentos a que recorreremos para a recolha da informação para a nossa investigação.

a) Observação participante - apurámos, ao longo do estudo e das conversas informais, informações de diagnóstico de problemas e dificuldades que se revelaram, por um lado, muito úteis numa primeira fase e que, por outro, permitiram a identificação de outros temas de interesse para este trabalho;

b) Análise documental - utilizámos, como fontes de incontestável interesse, um conjunto alargado de documentos, quer com origem interna, produzidos pelo agrupamento de escolas, quer provenientes de entidades externas, produzidos sobre o agrupamento. No primeiro grupo, incluímos o projeto educativo do agrupamento, as atas das reuniões dos conselhos pedagógicos, as atas das reuniões de grupos disciplinares e as atas das reuniões de departamentos curriculares; no segundo grupo, o dos trabalhos externos, destacámos os relatórios elaborados pela Inspeção Geral de Educação e os resultados internos e nacionais da avaliação externa dos alunos do ensino básico. Esta fase da investigação decorreu desde o início de setembro de 2012 até ao fim de junho de 2013.

c) Entrevista - optámos pela entrevista semiestruturada, seguindo guiões pré-elaborados que submetemos a ligeiras adaptações consoante os intervenientes. Foram realizadas entrevistas individuais à subdiretora do agrupamento de escolas, aos coordenadores de departamento curricular de línguas, ciências sociais e humanas e matemática e ciências experimentais e aos docentes dos respetivos departamentos, na sala de reuniões, depois de um dia de trabalho, com a duração de cerca de uma hora.

2.3.1. Guião das entrevistas

Pretendendo que a investigação recaísse sobre a importância dada ao perfil do coordenador de departamento e ao tipo de liderança aplicado, começou por se delinear a melhor forma de estudar a convergência de opiniões entre a direção, as coordenadoras dos departamentos de línguas, ciências sociais e humanas e matemática e ciências experimentais e os docentes dos departamentos mencionados.

Por conseguinte, seguimos as nossas questões orientadas, conforme os intervenientes, por quatro tópicos que julgamos importantes.

Tópico 1 - Funções do coordenador de departamento curricular

- 1) Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, quais são consideradas as mais importantes? (subdiretora, coordenador e docente);
- 2) Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos? (subdiretora, coordenador e docente);
- 3) Quais os desafios com que se depara, neste momento? (coordenador);
- 4) A esse respeito, como lida com eles? (coordenador);
- 5) Que obstáculos encontra o coordenador de departamento? (subdiretora).

Tópico 2 - Procedimentos do coordenador de departamento curricular

- 1) De que forma é dada a conhecer ao coordenador as informações emanadas da direção? (subdiretora);
- 2) De que forma divulga, no seu departamento, as informações que recebe? (coordenador);
- 3) Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento? (coordenador e docente);
- 4) Como se processa a articulação entre o coordenador e os elementos constituintes do departamento? (coordenador e docente).

Tópico 3 - Cargo do coordenador de departamento curricular

- 1) Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que o seu coordenador desempenha? (subdiretora, coordenador e docente);
- 2) O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo do coordenador de departamento? (coordenador e docente);
- 3) Sabe como se processa a sua nomeação/eleição? (subdiretora);
- 4) Por que motivo(s) elegeu o seu coordenador? (docente);
- 5) Por que motivo(s) pensa que foi nomeado(a) e depois eleito(a) para o cargo? (coordenador);
- 6) Que critérios levam à escolha do coordenador? (subdiretora).

Tópico 4 - Liderança em contexto escolar

- 1) Que tipo de apoio lhe é prestado pelo seu coordenador? (docente);
- 2) Como é que o seu coordenador envolve os professores do departamento na tomada de decisões importantes? (docente);
- 3) Como são concretizadas as tomadas de decisão? (subdiretora);
- 4) O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada? (subdiretora, coordenador e docente);

5) Como caracteriza a forma como essa liderança influencia os resultados dos docentes que constituem o Departamento? (subdiretora e coordenador);

6) Que responsabilidade sente pelo trabalho desenvolvido pelos seus colegas? (coordenador);

7) Que tipo de pressões sente no exercício da sua função? Como resolve estas pressões? (coordenador).

2.3.2. Análise documental

Recorreu-se também a uma leitura atenta dos documentos existentes no agrupamento, dos quais realçamos as seguintes informações:

a) Este agrupamento de escolas foi alvo, em 2009, de uma Avaliação Externa. As conclusões da avaliação por domínio decorrem da análise dos documentos fundamentais do agrupamento (projeto educativo do agrupamento, atas das reuniões dos conselhos pedagógicos, das reuniões de grupos disciplinares e das reuniões de departamentos curriculares), da sua realização e da realização de entrevistas em painel. Assim, nos domínios da “Organização e Gestão Escolar” e da “Liderança”, o agrupamento de escolas da Beira Interior foi classificado de MUITO BOM, em ambos.

b) Os resultados nacionais da avaliação externa dos alunos do ensino básico foram dados a conhecer, na ata do Conselho Pedagógico, no início deste ano letivo 2012/2013. No ranking das escolas, relativamente aos resultados obtidos nas provas finais dos sextos e nonos anos de escolaridade e, segundo o jornal Público, esta escola, no que se refere ao sexto ano de escolaridade, obteve o terceiro melhor desempenho a nível do concelho e, ao nível do nono ano de escolaridade, alcançou o melhor desempenho a nível do concelho, registando-se em terceiro lugar, a nível distrital.

2.4. Procedimentos

Com este estudo, pretende-se que o investigador execute as suas funções em colaboração com os participantes de investigação, operando como uma equipa, produzindo, através da redação, uma descrição exata das entrevistas realizadas.

Num primeiro momento, informámos todos os entrevistados sobre a investigação que pretendíamos realizar. Apresentado, aos inquiridos, o objetivo do nosso trabalho e a confidencialidade dos participantes na mesma, deu-se início ao estudo, começando pelas entrevistas, marcadas antecipadamente. Estas foram efetuadas, individualmente, na sala de reuniões, depois de um dia de trabalho, com a duração de cerca de uma hora.

As primeiras entrevistas foram feitas às coordenadoras dos departamentos curriculares de línguas, ciências sociais e humanas e matemática e ciências experimentais, respetivamente, por deterem, em teoria, mais informação sobre o tema, uma vez que estão a desempenhar, atualmente, o cargo de coordenadora de departamento curricular. Em seguida, foram realizadas, pela mesma ordem, aos outros docentes dos respetivos departamentos. Finalmente, foi feita à subdiretora do agrupamento. Para dar mais autenticidade aos nossos resultados, quisemos, antes e depois das entrevistas, envolver-nos, o mais possível, com os entrevistados em conversações informais sobre o tema em questão.

Depois de efetuadas as entrevistas, foram integralmente transcritas e procedemos à codificação das mesmas. Assim, fizemos corresponder a letra (E) ao entrevistador e aos entrevistados, a letra (SD) à subdiretora, as letras (C1, C2, C3) aos coordenadores de departamento curriculares e as letras (D1, D2 e D3) aos docentes dos respetivos departamentos.

De seguida, procedeu-se a uma leitura atenta de todas as transcrições realizadas, para se conseguir uma perceção geral das mesmas. A seguir, fez-se a análise do conteúdo das entrevistas, procedendo à categorização dedutiva e indutiva e à codificação da informação recolhida. Assim, na margem dos textos transcritos, constam as observações e os dados relevantes que permitem a conceção de uma grelha, na qual se regista toda a análise de conteúdo das entrevistas. Desta análise, realçam-se as categorias encontradas para as entrevistas, as subcategorias e as unidades de sentido.

Por conseguinte, neste estudo, destacámos quatro categorias subdivididas em várias subcategorias:

Categoria 1 - Funções do coordenador de departamento curricular; Categoria 2 - Procedimentos do CDC; Categoria 3 - Cargo do CDC; Categoria 4 - Liderança em contexto escolar.

No que se refere à Categoria 1 - Funções do coordenador de departamento curricular, identificámos quatro subcategorias: (i) competências; (ii) principais alterações; (iii) desafios; (iv) estratégias. Relativamente à Categoria 2 - Procedimentos do coordenador de departamento curricular, realçámos três subcategorias: (i) divulgação de informações; (ii) assuntos debatidos nas reuniões; (iii) processo de articulação. Quanto à Categoria 3 - Cargo do coordenador de departamento curricular, verificámos três subcategorias: (i) requisitos; (ii) forma de seleção; (iii) nomeação e eleição. Finalmente, na Categoria 4 - Liderança em contexto escolar, surgem seis subcategorias: (i) apoio prestado pelo coordenador; (ii) forma de atuação na tomada de decisões; (iii) designação do conceito “Liderança Intermédia”; (iv) tipo de liderança; (v) responsabilidades; (vi) pressões e resoluções.

Capítulo III - Resultados

Através da análise de conteúdo das entrevistas, prosseguiu-se este estudo em busca da solução da problemática inicial, procurando dar resposta às questões já formuladas e tendo em conta os objetivos propostos.

Assim, neste terceiro capítulo, pretendemos apresentar os dados recolhidos durante a investigação que nos propusemos fazer.

3.1. Funções do coordenador de departamento curricular

Tendo por referência a categoria: Funções do coordenador de departamento curricular, somos a destacar que todos os entrevistados identificam como principal competência a avaliação de desempenho dos docentes. Os coordenadores referem, também, que uma das mais importantes competências reside na coordenação da prática científico-pedagógica e na cooperação entre os docentes do departamento. Além disso, foi ainda mencionado a competência da supervisão por D2 “a supervisão da ação pedagógica dos seus pares, uma vez que de uma forma direta, ... intervêm na sua avaliação de desempenho” e da formação por C1 “Formação que deverá ser dada ao coordenador para melhor exercer a função de avaliar”. Realçamos que estas duas competências estão interligadas com a competência da avaliação de desempenho.

Quando solicitados para identificarem as principais alterações na função do coordenador, os inquiridos salientam os requisitos constantes na legislação “detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica ... avaliação do desempenho docente ou administração educacional” (D3, p.2) e a figura do “professor titular” para ter acesso ao cargo de coordenador de departamento. Informam-nos, ainda, que o processo de nomeação e eleição do coordenador também se modificou. De facto, os docentes “deixavam de ter a possibilidade de eleger o coordenador uma vez que era a diretora que tinha de designar... um professor titular. ... voltou a alterar o processo de nomeação/eleição visto que a diretora deixou de designar um coordenador para nomear três docentes que detinham os requisitos que constam do DL. Só depois da nomeação feita pela diretora é que os docentes podiam eleger o seu coordenador” (SD, p.2). Destacamos que foi também referenciado como benéfico a criação dos departamentos curriculares, uma vez que “permite, ao grupo agora alargado, enriquecer-se com a intervenção de outras áreas ... assim como, trabalhar e refletir em conjunto problemáticas comuns” (C3, p.2). A partilha, a cooperação e a entreajuda entre os docentes está evidente na criação dos departamentos curriculares.

Mas a grande mudança referenciada por todos os docentes, à exceção do docente D2, é novamente a sua intervenção no processo de avaliação dos docentes do seu departamento.

Doravante, o coordenador é visto “ como um líder ... a ter novas funções ... passou a ter uma ação direta na avaliação de desempenho dos seus pares” (C3, p.2).

No que se refere aos desafios com que se deparam os coordenadores, verificámos que estes mencionam as constantes mudanças legislativas das políticas educativas e do Estatuto da Carreira Docente, a enorme responsabilidade sentida na avaliação de desempenho dos docentes, o incentivar os pares a desenvolverem atividades extracurriculares, bem como o sucesso do projeto educativo do agrupamento e dos alunos. Quanto à subdiretora, esta realça o facto de os tempos atribuídos aos coordenadores contarem nos tempos não letivos dos docentes o que provoca a “falta de tempo para cumprir corretamente as funções uma vez que o tempo despendido, duas a três horas por semana, é na componente não letiva”.

O excesso de legislação, a responsabilidade em avaliar os colegas de departamento, a falta de tempo, os resultados do agrupamento e a motivação dos pares são os desafios, de maior relevo, sentidos pelos coordenadores e subdiretora. Como estratégia de remediação, constatámos que os coordenadores apresentam essencialmente a formação permanente, a disponibilização de tempo na procura de informações e a motivação. Face à conjuntura educativa, evidenciamos a necessidade dos coordenadores frequentarem e disponibilizarem do seu tempo, extracurricular, na formação contínua.

3.2. Procedimentos do coordenador de departamento curricular

Nas respostas apresentadas, surge como meio principal na divulgação de informações, no seio do agrupamento, o correio eletrónico. É de sobremaneira referenciado, por todos os entrevistados, que este é o meio que permite a maior e melhor forma de apresentar e divulgar as informações inerentes ao funcionamento do agrupamento de escolas. A conversa informal é também uma das formas de divulgação de informações em virtude de estarmos perante um agrupamento de escolas de pequenas dimensões.

Concluimos, desta forma, que os suportes informáticos são o meio privilegiado e a principal rede de comunicação entre os docentes da escola. Salientamos ainda que, sempre que surgem situações delicadas e de destaque, como por exemplo: “ excessos de problemas disciplinares durante as aulas ... são discutidos no gabinete entre a diretora e o coordenador ... ambos tratam de delinear estratégias para colmatar o problema” (SD, p.2), estes são debatidos, pessoalmente, entre a diretora e coordenadores de departamento curricular.

Em relação aos assuntos debatidos nas reuniões, as três coordenadoras de departamento e respetivos docentes são unânimes ao participar que são tratados temas, maioritariamente, relacionados com a atividade pedagógica da escola e em questões centradas n’ “a análise dos resultados das avaliações dos alunos, diagnosticam-se as necessidades dos mesmos e definem-se estratégias a utilizar para melhorar as suas aprendizagens” (C3, p.3). É notório a

preocupação que os docentes têm em cumprir os programas, as atividades e as metas de sucesso definidas pelo agrupamento de escolas. Verificamos e destacamos que os procedimentos do coordenador de departamento, nas reuniões, são fundamentais para que os objetivos traçados, no início do ano letivo, sejam alcançados por todos os docentes do agrupamento de escolas.

Finalmente, nesta categoria, salientamos que o processo de articulação é feito sempre formalmente e por contato direto, de “forma harmoniosa” (D3, p.2) e de “forma eficaz” (D2, p.2), nas reuniões de departamento, ou como declara (C2, p.2), de forma informal “permanente o contacto na escola ou seja ... conversa de sala de professores, de corredor, enfim, em qualquer espaço da escola, já que a nossa escola é pequena”. Pressupõe-se que existe, neste agrupamento, um excelente entendimento entre as coordenadoras e os respetivos docentes, fator imprescindível e obrigatório para que todo trabalho agendado “recolha os seus frutos” e atinja os resultados desejados, no final do ano letivo.

3.3. Cargo do coordenador de departamento curricular

Relativamente ao desempenho do cargo de coordenador de departamento, os requisitos formulados na legislação, baseados na formação especializada, não estão, para alguns entrevistados, associados a um bom desempenho do cargo: “não é o facto de um docente ter as experiências referidas no diploma que faz com que um docente tenha um bom desempenho como coordenador” (C1, p.4), “não basta estar legislado para que os possíveis coordenadores tenham perfil para o bom desempenho do cargo” (C3, p.4), “para aceder ao cargo de coordenador de departamento, deparamo-nos com requisitos que poucos docentes têm como complementos às suas licenciaturas e com os quais não passam a ser melhores coordenadores” (D3, p.2). Outros consideram que deve ser tida em conta a experiência adquirida ao longo dos anos, “fator determinante em qualquer que seja a profissão” (C2, p3.), que o coordenador deve ter um perfil de avaliador, “com experiência no ensino e em supervisão pedagógica na vertente avaliação docente” (C3, p.4) e que, segundo a subdiretora, deve possuir uma personalidade específica “como ser aberto, comunicativo, saber reagir sob pressão” (SD, p.2). Afinal, tudo se resume à volta do citado pela docente D1 “a legislação começa por assegurar um perfil baseado na formação especializada, mas, progressivamente e alínea após alínea, são introduzidas variáveis associadas à experiência, para se concluir que afinal a competência basta” (p.2). Ou seja, os atributos do coordenador devem recair num conjunto de fatores, para que este seja considerado um bom profissional no desempenho do seu cargo.

Em relação à forma de seleção dos coordenadores de departamento, os participantes corroboram que estes devem ser eleitos pelos pares, mas alguns referem que o processo de escolha deve ser feito de uma forma mais democrática. Isto é, alguns dos entrevistados

mencionam que não deveria haver nomeações prévias, efetuadas pelo diretor, de modo a que os docentes possam escolher, livremente, o seu coordenador de entre todos os colegas do departamento. Para todos os inquiridos, a nomeação é feita de acordo com os requisitos mencionados no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, e é, também, segundo a subdiretora, feita de acordo com “o perfil adequado do docente”. Em sua opinião, SD considera que este princípio se deve ao facto da diretora pretender atribuir esta função a “... pessoas certas para o cargo” ou seja, o cargo deve ser entregue a um docente que seja “bom ouvinte”, que saiba “gerir conflitos” e que seja “capaz de liderar um grupo”. Estas são as condições, segundo a subdiretora, que levaram a diretora a escolher e a nomear, de entre os seus docentes, os possíveis coordenadores de departamento.

Quanto à eleição, esta ocorreu porque, segundo C2, desempenhou “com honestidade, esforço por fazer o melhor que sei e ainda humildade, quando foi necessário assumir erros, sempre na mira de melhorar competências” e para C3 porque “os meus pares confiam no meu trabalho, reconhecem-me algumas capacidades e competências para dar continuidade ao trabalho que vinha desenvolvendo na promoção e execução do projeto educativo da escola (p. 4). Para C1, a eleição deve-se, apenas, a uma decisão unânime dos colegas de departamento. Para os docentes de departamento, a escolha do seu coordenador justifica-se, essencialmente, pela experiência apresentada, pela capacidade de trabalho, pela postura, pela promoção do trabalho colaborativo, pela defesa dos interesses e pela apresentação da visão, no conselho pedagógico, dos docentes pertencentes ao departamento.

3.4. Liderança em contexto escolar

Nesta categoria, nas respostas colhidas, reconhecemos que o coordenador de departamento está muito ligado a uma liderança intermédia com cariz persuasivo. De facto, o docente D2 apresenta o coordenador como aquele que transmite as informações e as decisões emanadas do conselho pedagógico, que informa sobre a legislação e os documentos que fazem parte da vida escolar do agrupamento. É, segundo D3, aquele que acompanha e orienta científico-pedagogicamente o docente e D1 alega que “É sempre reconfortante saber que existe na figura de coordenador capacidade e disponibilidade para ouvir, trocar opiniões, partilhar dúvidas e dificuldades” (D1, p.3).

Quando questionados na forma de atuação na tomada de decisões dos coordenadores, os docentes são unânimes em afirmar que os coordenadores promovem a discussão dos assuntos que possam ser alvo de reflexão e que, nas decisões, são tomadas em conta as opiniões de todos os docentes do departamento, através do diálogo e não “de imposição pura e simples como ato consumado”, como refere D3. Verificámos que a particularidade destes coordenadores advém da auscultação de todos os membros do departamento aquando da tomada de decisões e no que respeita à vida escolar do agrupamento de escolas, como realça

a subdiretora “assim todos se envolvem e resulta num melhor trabalho ... há melhor ambiente. É importante que todos se sintam comprometidos no espírito do agrupamento...” (SD, p.3).

O conceito de liderança intermédia aplicado aos coordenadores de departamento é, para todos os participantes, um conceito apropriado uma vez que estes desempenham um cargo intermédio na liderança da escola. Para os docentes, o coordenador é aquele que colabora com a direção e complementa a ação da diretora. C3 reconhece que “os ventos são de mudança” e que cada vez mais os coordenadores de departamento são chamados a atuar “como líderes pedagógicos responsáveis, intervenientes e transformadores do ato pedagógico (...) cada vez mais as escolas têm necessidade de desenvolver lideranças intermédias, fortes e capazes de conduzir ao sucesso” (p.4), C1 afirma que “o coordenador de departamento exerce uma liderança intermédia entre o conselho pedagógico e o diretor, e os docentes do departamento” (p. 5) e C2 corrobora com estas afirmações quando declara que é ele que exerce a ligação entre a direção e os colegas. Na opinião da subdiretora, o coordenador gere o departamento e apresenta à comunidade escolar os resultados das resoluções tomadas e as atividades decididas em reunião, cuja finalidade principal é a de “alcançar os objetivos do agrupamento” (SD, p.3).

As atitudes sugeridas por C1, na concretização dos objetivos planeados, são feitas de “uma forma persuasiva, ... imperando sempre a cordialidade e o respeito, de modo a promover medidas de apoio tendentes à melhoria do desempenho docente” (p.3) e “em consonância com os objetivos com que a escola se defronta” (p.4). Predomina, para todos os coordenadores, no desempenho deste cargo, o espírito aberto, o diálogo, a participação conjunta na formulação de estratégias, a partilha e troca de opiniões e de experiências, assim como a “Inteligência, personalidade e motivação”. A subdiretora é mais renitente nesta temática, uma vez que coloca a personalidade do coordenador acima de tudo, para que as metas preconizadas sejam concretizadas “depende de quem o faz, da maneira como o faz ... se é dinâmico ... se é motivador... Existe os que se envolvem completamente e colaboram com melhorias e propostas benéficas para a concretização dos objetivos e outros que não se empenham tanto...” (SD, p.3).

De acordo com os inquiridos, apela-se que haja uma conjugação de todos estes atributos para que existam “as condições necessárias e plenas, para que os resultados sejam alcançados” (C2, p.4) e que os objetivos obtidos, na perspetiva de C1, “sejam concretos e consistentes”. Em virtude dos coordenadores serem considerados líderes intermédios, pelos próprios e pelos docentes dos respetivos departamentos, todos eles assumem que sentem muita responsabilidade pelo trabalho desenvolvido, pela dinâmica do departamento, pelo cumprimento de objetivos delineados e pela prossecução dos mesmos.

Por fim, quando interrogados pelas pressões sentidas no desempenho da sua função, os coordenadores sentem alguns constrangimentos, tais como as inúmeras mudanças de diplomas, o que obriga a uma constante atualização de informações e de “timings”. No entanto, todos realçam, com alguma angústia, “gostava de não me sentir tão envolvida emocionalmente” C3, o “peso” da avaliação de desempenho docente como sendo a maior pressão sentida no exercício desta função. As resoluções apresentadas por estes resumem-se num trabalho que incide na motivação, no empenho, na dedicação, no uso do seu tempo pessoal e no gosto pela sua profissão, para que todos estes atributos reunidos conduzam os docentes dos diversos departamentos a colaborar na direção dos objetivos planeados, tal como refere C2 “regra geral, os ventos amainam, a partilha e a entreaajuda começam a funcionar, as pessoas começam a interagir e o trabalho acaba por ser levado a bom porto” (p.4).

Capítulo IV - Discussão e Conclusões

Neste quarto e último capítulo, procuramos encontrar e dar respostas às questões de investigação que serviram de ponto de partida ao nosso estudo, apresentar as limitações do mesmo e, por fim, sugerir contributos para o futuro.

Deste modo, na discussão e conclusões dos dados conseguidos e previamente referidos, a metodologia utilizada consistirá na abordagem de cada uma das questões de investigação, de forma sequencial, enquadrando as categorias apresentadas nas entrevistas e literatura efetuadas.

Relativamente à primeira questão - que funções e papéis desempenham, atualmente, os coordenadores de departamento curricular - podemos asseverar que se trata de uma figura essencial e imprescindível na gestão pedagógica das escolas, ainda que tenha tido, em alguns momentos, um papel mais expressivo e preponderante do que noutros e que, presentemente, a propensão é restituir-lhe relevância, concedendo-lhe comprometimento direto na supervisão dos docentes do departamento que coordena, aquando da avaliação de desempenho dos docentes, e competência de liderança no desempenho do cargo.

Ao analisarmos as funções mencionadas pelos participantes, destacamos a coordenação, na articulação e gestão curricular, a colaboração, a cooperação, a troca de experiências e a entreaajuda dos docentes das disciplinas que compõem o respetivo departamento. Quando os coordenadores e os docentes de departamento foram questionados sobre a competência que consideram mais importante, apurámos que apresentam uma resposta coincidente, uma vez que todos referem a recente e polémica competência atribuída ao CDC, nomeadamente, a avaliação de desempenho dos docentes. De facto, no processo de ADD, referido no ECD, o DL nº 15, de 19 de janeiro 2007 e implementado com o DR nº 2, de 10 de janeiro de 2008, a responsabilidade é cometida, pelo ME, ao CDC e a sua intervenção é considerada preponderante e fundamental para os intentos do ME. Depreende-se, neste estudo, que, para os inquiridos, é uma alteração marcante e relevante no desempenho do CDC, uma vez que esta função é mencionada, por todos, como sendo uma das principais mudanças sentida nestes últimos seis anos.

Neste pressuposto, um docente considera que a função de avaliar os seus pares proporcionou e fortaleceu o papel do CDC já que “passou a ser visto como um líder” (C3, p.2), pois, neste processo de avaliação, o CDC supervisiona, avalia o envolvimento e a qualidade científico-pedagógico e comunica a sua apreciação aos docentes avaliados. O CDC, ao avaliar, deve ser capaz de transmitir, eficazmente, as suas ilações e deve saber como agir perante uma decisão

menos favorável para o docente avaliado, de modo a não comprometer as relações interpessoais entre os elementos de um departamento e da UO. Estes procedimentos nem sempre são conseguidos neste agrupamento, como refere C3 “a função acrescida de avaliador em nada beneficiou, em meu entender, a relação entre os pares” (p.2).

Concluimos, assim, que é imprescindível que o coordenador de departamento curricular “visto como um líder” revele traços específicos de personalidade, nomeadamente sociais, e possua qualidades na comunicação e nas relações interpessoais. O CDC deve possuir um comportamento adequado e próprio de um líder quando tiver de tomar decisões e quando estiver perante situações de constrangimentos, “saber como deve agir” Bergamini (1994). Por último, o CDC deve manifestar responsabilidade para com o agrupamento de escolas onde desempenha as suas funções, na realização de objetivos específicos, e demonstrar capacidade de liderança de modo a alcançar, segundo Jesuíno (1987), referindo House e Baetz (1979), “traços como o sucesso, iniciativa, sentido de responsabilidade, energia, afirmação pessoal e competências específicas” (p. 31).

Outro tópico de interesse ao qual se pretende responder com esta investigação, é conhecer os principais papéis do coordenador de departamento curricular. Assim, o estudo indica que o CDC exerce um cargo de gestão intermédia, princípio consignado no DL nº 137/2012, de 2 julho, uma vez que é ele o elo de ligação entre a direção e o grupo de docentes do departamento. Ele é o representante dos seus pares, comunica as propostas emanadas da direção, ausculta as opiniões dos colegas de departamento e apresenta, no conselho pedagógico, as resoluções tomadas em reunião para que todos participem e “se sintam comprometidos no espírito do agrupamento” (SD, p.3). Podemos, então, considerar que o CDC, neste agrupamento, é um líder intermédio cujo comportamento é próprio de um líder democrático, uma vez que a tomada de decisões é participada e são consideradas as opiniões do grupo. Na avaliação externa, a que esteve sujeito este agrupamento de escolas em 2009, confirma-se esta intenção uma vez que, no domínio da liderança, foi classificado de MUITO BOM.

Conclui-se que o coordenador de departamento curricular tem de ter capacidade e aptidão para transmitir e expor, convenientemente, os projetos da unidade orgânica e motivar os docentes a contribuírem, ativamente, na obtenção do sucesso educativo e nas atividades desenvolvidas. Neste contexto, considera-se que o CDC é um líder persuasivo. Bolívar (2003) aponta para isso mesmo, quando o CDC influencia os outros colegas de departamento a modificarem, intencionalmente, as suas ações e convicções em função de projetos comuns e a alcançarem os objetivos da UO.

No que concerne à segunda questão - que perceções têm os docentes, a direção e os coordenadores sobre o processo de seleção do coordenador de departamento - todos os participantes se pronunciam de forma determinante sobre o processo de seleção e todos têm

a noção da lei em vigor, uma vez que realçam, negativamente, a forma de seleção do CDC, imposta pelo Ministério de Educação e Ciência. De facto, integrado na legislação atual, o DL nº 137/2012, de 2 de julho, os docentes têm de eleger o seu CDC, de entre os três docentes nomeados pelo diretor. Facto que, para a sua maioria, não revela ser um processo democrático e adequado, uma vez que “fica muito aquém do que era o procedimento habitual e democrático da eleição dos coordenadores ou delegados de grupos ou disciplinas” (D3, p.3).

Os participantes inquiridos destacam, também de forma negativa, a questão em que a tutela, no DL nº 75/2008, de 22 de julho, determina a obrigatoriedade do diretor designar, sempre que possível, o CDC de entre os professores titulares, uma vez que estes são considerados “docentes reconhecidos, com mais experiência, mais autoridade e mais formação, que assegurem em permanência em funções de maior responsabilidade”. Esta conceção reaviva o primeiro diploma publicado em 1917, em que surge, pela primeira vez, os grupos disciplinares que eram liderados por “um professor efetivo, por disciplina, escolhido pelo reitor”. Realçamos, nesta decisão do ME, um regresso ao passado, podendo ser este, talvez, o motivo da não concordância, para a maioria dos participantes, com o processo de seleção para o desempenho do cargo de CDC.

No entanto, destas constatações, podemos asseverar alguma contradição nos docentes, uma vez que criticam o processo de nomeação e os requisitos aduzidos, tanto no DL nº 75/2008, de 22 de abril, como no DL nº 137/2012, de 2 de julho, em que se dá prioridade de seleção ao docente que possui formação, experiência, responsabilidade e competência. No entanto, são estas as razões apresentadas, pelos docentes, aquando da escolha dos CDC, no processo de eleição, “na minha opinião, era a pessoa que reunia melhores condições pela sua experiência, postura e capacidade de trabalho” (D1, p.3), “em função da sua experiência pedagógica” (D2, p.2), “a minha escolha prendeu-se com o facto do bom desempenho apresentado pela colega ... de departamento” (D3, p.3). cremos que o que incomoda os docentes, não são os requisitos em si, mas sim, e apenas, a obrigatoriedade de eleger de entre os três nomes apresentados pela direção.

Para a direção, na figura da subdiretora, o processo de seleção é feita, de acordo com a lei, “além destes requisitos como a formação ... que é sempre bom possuir... é primordial que tenha experiência” mas tem em conta, também, as qualidades próprias de um líder “um conjunto de fatores... como ser aberto, comunicativo, saber reagir sob pressão”, “ser capaz de liderar um grupo” (p.2) e, “ter alguma disponibilidade, a nível do horário, uma vez que o cargo é desempenhado no tempo não letivo” (SD, p.2).

Ora, assim, podemos depreender que o DL nº 75/2008, de 22 de abril atribuiu ao diretor “o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica”, de modo a “reforçar a liderança da escola e de

conferir maior eficácia”, enquanto o DL nº 137/2012, de 2 de julho, “reforça e visa os requisitos de formação e determina a legitimidade do processo eleitoral”. Deduzimos, então, que, entre os dois diplomas, houve necessidade em mudar a legislação, nomeadamente, o processo de seleção, não obstante algumas limitações apresentadas, uma vez que possibilita, ainda, ao diretor, a nomeação de três docentes para o desempenho do cargo de CDC e o reforço dos requisitos da formação em supervisão pedagógica e avaliação de desempenho.

Podemos ainda inferir, neste estudo, que os objetivos da tutela em “reforçar as lideranças das escolas, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes”, são tidos em conta, neste agrupamento, em virtude de se ter verificado que a nomeação dos docentes para o cargo de CDC se deve, não só à experiência, mas também, e essencialmente, às competências de liderança. Consequentemente, os coordenadores de departamento curricular têm esta conceção, uma vez que referem que o diretor os nomeou, porque “confiam no meu trabalho, reconhecem-me algumas capacidades e competências para dar continuidade ao trabalho que vinha desenvolvendo, na promoção e execução do projeto educativo da escola” (C3, p. 4).

Deste modo, esta investigação permitiu-nos considerar que o processo de seleção é fundamental para alcançar os objetivos preconizados pela unidade orgânica e que o poder conferido ao diretor, estabelecido no DL nº 75/2008, de 22 de abril, é primordial, pois permite-lhe designar os responsáveis pelos departamentos curriculares que melhor representam a instituição e que, segundo a subdiretora, será alguém com “o perfil adequado ... para o cargo”, (p.2). Conclui-se, então, que o diretor é aquele que poderá “identificar essas características, esses traços”, nos docentes da UO, e “selecionar os indivíduos que as possuam para ocupar os lugares-chave (de topo) das organizações”, Costa (2000, p.17), independentemente desta forma de nomeação gerar algum constrangimento, ou não, nos docentes do agrupamento.

Na terceira questão, procuramos saber as dificuldades que se colocam aos coordenadores para um maior desenvolvimento do seu papel. Quanto a esta temática, os CDC apresentam, como principais obstáculos, as constantes alterações legislativas que requerem uma atualização permanente, a falta de tempo que em nada favorece o trabalho por eles executado, o aumento de responsabilidade na avaliação de desempenho dos docentes e a escassa formação, nas áreas de referência, pela tutela. Além disso, referenciam que o seu desempenho é dificultado pelo facto de terem de conciliar a sua prática docente com as exigências que o cargo impõe.

No decorrer das entrevistas, denotámos que estas dificuldades revelam um certo sinal de angústia e de desmotivação, quando um coordenador deixa entender que as condições imprescindíveis para impedir situações constrangedoras dependem do CDC “ser alguém com perfil de avaliador, com experiência no ensino e em supervisão pedagógica na vertente

avaliação docente”, (C3, p.4), quando um docente expressa que “é por vezes muito difícil aos docentes, em geral, obterem formação especializada, tendo em conta a carga horária que atualmente têm” (D1, p. 3) e, finalmente, quando outro docente menciona que “nos deparamos com requisitos que poucos docentes têm como complementos às suas licenciaturas” (D3, p.2).

Ora, face aos constrangimentos assinalados, e considerando o citado por Barroso (1998), no que se refere à importância exigida, na gestão das escolas, de “conhecimentos específicos, no domínio da administração educacional”, e que “devia fazer parte da formação inicial e contínua de cada professor, em função da natureza dos cargos que exercesse e das tarefas pelas quais se responsabilizasse” (p.10), somos a concluir que, para cumprir o pretendido, no DL n.º 137/2012, de 2 de julho, “na atual missão do governo, o exercício dos cargos de gestão intermédia preconiza um papel primordial na escola, nomeadamente na concretização das metas definidas”, é fundamental que a tutela proporcione e promova formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho ou administração educacional, aos docentes que desempenham um cargo de gestão intermédia, nas unidades orgânicas, de modo a que estes não sintam “alguma desilusão” e “aquele sentimento de instabilidade profissional” (C1, p.2), nem pressão “nas funções que ... são atribuídas ao nível da avaliação do desempenho docente”, (C1, p.5). E para que tal aconteça, sem subsistir um acréscimo nas funções inerentes à sua prática docente, é imprescindível que a tutela lhes conceda tempo, ou seja, horas na componente letiva, para alcançar os requisitos mencionados na lei.

Cumpridas estas condições, pela tutela, acreditamos que se podem desencadear os mecanismos de responsabilização no exercício do cargo de coordenador de departamento curricular, e, sobretudo, de motivação e de autoestima, como referem C2 “tento incentivar sob o prisma de que ser professor é a nossa profissão, pelo que quer nos bons, quer nos maus momentos da conjuntura educativa, devemos ter brio no que fazemos”, (p.2) e C3 “procuro encontrar motivação para continuar a fazer o meu melhor” (p.2).

Neste prisma, podemos depreender que a motivação e a autoestima são elementos essenciais, no desenvolvimento do papel do coordenador de departamento curricular, e indispensáveis ao exercício do cargo de gestão intermédia que desempenha. Consideramos, portanto, que a tutela deve promover, urgente e convenientemente, a motivação do coordenador de departamento curricular de modo a que este se sinta, plenamente, capaz de coordenar as atividades da unidade orgânica, de influenciar o comportamento dos docentes do departamento curricular para obter as metas previamente fixadas e de os motivar “a fim de que eles sintam como seus, os objetivos estabelecidos”, Ghilardi e Spallarossa (1991, p.103).

Por conseguinte, concluímos que o objetivo do Ministério da Educação e Ciência em “... criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes” pode ser veiculado logo que exista “uma intenção explícita de promover a eficácia coletiva, tendo em conta a

realização de objetivos comuns, tanto de líderes como de seguidores”, Parsons (1960). De facto, todos, a tutela, a direção, os líderes intermédios e os docentes, têm de assumir que são instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir e para o aperfeiçoamento do sistema educativo.

Por último, procurou-se apurar em que medida é que os coordenadores se aproximam, ou não, de um desempenho de uma liderança persuasiva. Assim, para darmos resposta a esta questão, analisámos os procedimentos realizados pelo CDC, no desempenho das suas funções, na perspetiva do docente e do próprio CDC, para tentar definir a conceção que os investigados têm acerca do perfil que o coordenador de departamento deverá possuir para uma liderança persuasiva.

Das respostas obtidas pelos docentes de departamento, verificámos que os procedimentos do CDC, são, fundamentalmente, de diálogo e de uma participação ativa, nas reuniões de departamento, promovendo a partilha e o conhecimento real dos “valores que orientam a vida escolar do Agrupamento” (D2, p.3), de orientação científico-pedagógica e de apoio “todo e qualquer tipo de apoio que lhe seja solicitado” (D3, p.3) e, finalmente, de relações interpessoais, que resultam num bom entendimento, entre os pares, “é sempre reconfortante saber que existe na figura de coordenador disponibilidade para ouvir, trocar opiniões, partilhar dúvidas e dificuldades” (D1, p.3).

Neste pressuposto, os docentes D1, D2 e D3 definem o perfil do CDC, como aquele que procura o consenso, privilegia o debate e a troca de opiniões, promove a discussão e a reflexão e envolve os docentes, através do diálogo, na tomada de decisões. Depreendemos, então, que este tipo de liderança é próprio de um líder democrático, uma vez que analisa e fomenta o debate entre todos os elementos e, em conjunto, delineiam as medidas e práticas para alcançar as metas. A este propósito, Chiavenato (2004) referiu que “os grupos que estão sujeitos a uma liderança democrática produzem razoavelmente bem, não tanto quanto quando submetidos ao estilo autocrático, mas mostram muito mais qualidade no trabalho realizado, além de integração, contentamento e responsabilidade”. Assim, concluímos que os atributos dos CDC, mencionados pelos docentes, deste agrupamento, promovem o sucesso da unidade orgânica e favorecem uma liderança persuasiva, como refere D3 “a coordenadora consegue envolver todos os docentes na tomada de uma decisão importante, através do diálogo e não da imposição pura e simples como ato consumado” (p. 3).

Seguidamente, observámos os procedimentos que os CDC têm aquando do seu desempenho como líder intermédio, e evidenciámos as respostas de C1 quando declara que tenta “persuadir em consonância com os objetivos com que a escola se defronta” (p.4) e, para tal, impera “sempre a cordialidade e o respeito, de modo a promover medidas de apoio tendentes à melhoria do desempenho docente, ... com a finalidade de promover o sucesso (p.3), C2 menciona que o departamento faz “muita partilha de experiências, estratégias, opiniões”

(p.2) e se houver “bom ambiente de trabalho,... existem as condições necessárias e plenas, para que os resultados sejam alcançados” (p.5) e, por fim, C3 realça que convoca, sempre que necessário, uma reunião para “tomar posição ou pronunciar-se, após leitura e análise dos documentos” (p.3).

Ora, destes testemunhos, verificámos que todos possuem características próprias de um líder, com traços e estilos de liderança específicas. Assim, podemos assinalar que os CDC revelam um estilo democrático, no qual as suas atuações são discutidas em grupo, a tomada de decisões é participada e são consideradas as opiniões do grupo. Possuem traços como a cooperação e a sociabilidade, detêm qualidades de comunicação e de relações interpessoais e estão predispostos em influenciar uma pessoa ou um grupo, com o propósito de alcançar os objetivos delineados pela unidade orgânica. Estes traços são, segundo Jesuíno (1987), reportando-se a House e Baetz (1979), prioritários para o desempenho de uma liderança persuasiva.

Evidenciámos, ainda, nestes procedimentos, duas ações decisivas que ajudaram ao desenvolvimento desta investigação, tais como saber que os participantes são unânimes em mencionar que, nas reuniões de departamento, os conteúdos debatidos giram à volta da “análise do sucesso escolar e respetivas estratégias, ... e metas propostas” (C1, p3) e que o CDC é aquele que propicia a articulação entre a direção, o conselho pedagógico e os elementos do departamento curricular “de forma eficaz”, (D2, p.2) e “de forma harmoniosa, realizado por contacto direto, por correio eletrónico e nas reuniões de departamento, quer em tempo letivo, quer não letivo” (D3, p.2). Concluímos, deste modo, que as metas e os objetivos delineados pelo agrupamento estão, sempre, subjacentes ao trabalho do CDC e dos seus pares e o sucesso dos resultados estão dependentes da forma como as informações são transmitidas e conduzidas, pelo CDC, nos departamentos curriculares, como indica Fonseca (1998), reportando-se a Vaill (1984), o líder persuasivo deve ter “a capacidade para transmitir aos restantes membros o sentido ou a «missão» da organização, através de uma cadeia de ação que tem o efeito de induzir clareza, consenso e acordo sobre os propósitos básicos de organização”.

Assim, neste estudo, e em jeito de conclusão, somos a depreender que o CDC deve interessar-se pelos seus pares, ser um bom ouvinte, assumir e enfrentar os erros transformando-os em oportunidades, saber decidir o que é precioso e o que é dispensável, ser comunicador, ser capaz de empreender a mudança quando necessário, ser confiante, modesto, encorajador e autêntico. Por fim, pensamos que estes são os atributos que o CDC deve possuir, para que os docentes colaborem na direção dos objetivos planeados na unidade orgânica.

Quanto às limitações detetadas aquando da elaboração desta investigação, cabe-nos referenciar que, apesar do método utilizado (estudo de caso) ser o mais apropriado para este estudo, segundo Bell (1997), pois proporciona ao investigador uma oportunidade para estudar,

de forma aprofundada, determinado aspeto de um problema em pouco tempo, possibilitando a sua concentração num caso específico ou situação e identificar os diversos processos em curso, este método restringe as conclusões, por não se poder generalizar os resultados obtidos.

O instrumento principal da recolha de dados foram as entrevistas a três coordenadores de departamento curricular, a três docentes dos departamentos curriculares e à subdiretora do agrupamento de escolas, pelo que alguns limites se impuseram, uma vez que o presente estudo foi efetuado num único agrupamento de escolas e com um número limitado de entrevistados. Deste modo, ressalvamos que os resultados são válidos apenas para a amostra em questão.

Apesar das limitações encontradas, o presente estudo possibilitou concluir que, neste agrupamento, estão criadas as condições para alcançar o sucesso. Contudo, as conclusões obtidas ficam em aberto, no sentido de se poder refletir acerca da desmotivação e das apreensões que os coordenadores de departamento manifestaram, ao longo do estudo, no desempenho das suas funções.

Como sugestão para futuras investigações, aponta-se para a elaboração de um estudo sobre o tema, de modo a aprofundar as conclusões desta investigação, visto ter sido tratado apenas num agrupamento de escolas. E propõe-se, até porque ficou ainda por esclarecer, a elaboração de um outro estudo sobre “a motivação para o desempenho de um cargo de gestão intermédia: o coordenador de departamento curricular”.

Referências

- Adair, J. (1988). *A Liderança Eficiente*. Mem Martins: Publicações Europa América, Lda.
- Afonso, N. G. (1994). *A Reforma da Administração Escolar - A abordagem Política em Análise Organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (1998). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Barroso, J. (1991). Modos de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma evolução. *Inovação*, 4, 55-86.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um projeto de investigação - um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.
- Bergamini, C. (1994, maio/junho). Liderança: A administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, (São Paulo), 34, 102-114.
- Blanchard, K. e Johnson, S. (1995). *O Gestor Um Minuto*. Lisboa: Editorial Presença, Lda.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas da melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições Asa.
- Carvalho, R. D. (2001). *História do Ensino em Portugal desde a fundação da Nacionalidade até o fim do regime de Salazar-Caetano*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria da administração: (7ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, J. (2000). Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In *Actas do Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*. 1. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Delgado, J. M. e Martins, E. (2002). *Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas - 1974-1999: Continuidades e Rupturas*. Lisboa: Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação.
- Delgado, L. M. (2005, Setembro/Dezembro). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 367-388.
- Drucker, P. (1996). *Os Líderes do Futuro*. Brasil: Editora Futura.
- Estevão, C. A. V. (2000). Liderança e democracia: o Público e o Privado. In Costa J., Mendes A. e Ventura A. (org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P. e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, Lda.
- Fonseca, A. (1998). *A tomada de decisão na escola - A área escola em ação*. Lisboa: Texto Editora.
- Formosinho, J. (1987). *Organização e Administração Escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Editor. Loures: Lusodidacta.
- Ghilardi, F. e Spallarossa, C. (1991). *Guia para a Organização da Escola*. Rio Tinto: Edições ASA.
- Glatte, R. (1992). A Gestão como Meio de Inovação e Mudança nas Escolas. In A. Nóvoa (Coord.), *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Jesuíno, J. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lemos, V. (1997). A Gestão Escolar. In Cunha, P. (org.) *Educação em debate*. Lisboa: Universidade Católica.
- Lima, J. A. e Brito, J. A. (2006). *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Editor: Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2006). Administração da Educação e Autonomia das escolas. In *A Educação em Portugal (1986-2006) - Alguns contributos de investigação*. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.

Nóvoa, A. (Coord.) (1995). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Ramada, A. P. (2010). *As Novas Lideranças e o Clima de Escola*. Dissertação de mestrado em Educação. Instituto Superior de Educação e Trabalho.

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.

Sergiovanni, T. e Starratt R. (1986). *Supervisão: perspectivas humanas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.

Sergiovanni, T. (2004). *Mundo da liderança: Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Lisboa: Edições ASA.

Silva, J. (2001, Julho/Dezembro). Gestão Escolar Participada e Clima Organizacional. In Freitas, K. S. (Org.), *Gestão em Acção*. 4, n.º 2, 87-105. Salvador: Universidade Federal da Bahia.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. São Paulo: MacGraw Hill.

Torres, L. L. e Palhares, J. A. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. *Rev. Lusófona de Educação*, nº 14, 77-99.

Tripa, M. R. P. (1994) - *O Novo Modelo de Gestão das Escolas Básicas e Secundária*. Lisboa: Edições Asa.

Legislação, por ordem cronológica e pela data de publicação em Diário da República:

Decreto nº 3 091, de 17 de abril de 1917 - compilar, coordenar e sistematizar as disposições sobre o ensino secundário contidas em numerosas leis, decretos, regulamentos e portarias.

Decreto nº 4 999, de 12 de setembro de 1918 - regulamento da Instrução secundária ministrado nos liceus que se não destinam exclusivamente a indivíduos do sexo feminino.

Decreto nº 15 948, de 12 de setembro de 1928 - revisão das normas regulamentares para a distribuição de serviços docentes e para a organização dos horários. Modificam-se as disposições reguladoras do funcionamento dos conselhos escolares. Ampliam-se as atribuições dos diretores de classes e são abolidos os conselhos de professores por secção.

Decreto nº 37 029, de 25 de agosto de 1948 - Estatuto do Ensino Profissional Industrial e Comercial.

Decreto-Lei nº 102, de 13 de março de 1973 - revisão das condições de exercício de funções diretivas.

Lei nº 5, de 25 de julho de 1973 - aprova as bases a que deve obedecer a reforma do sistema educativo - (Lei Veiga Simão).

Decreto-Lei nº 735-A, de 21 de dezembro de 1974 - estruturas democráticas de gestão em estabelecimentos oficiais dos ensinos preparatórios e secundário.

Decreto-Lei nº 769-A, de 23 de outubro de 1976 - determina o funcionamento, as funções e as competências dos órgãos de cada estabelecimento de ensino preparatório e secundário.

Portaria nº 679, de 8 de novembro de 1977 - regulamento de funcionamento dos conselhos pedagógicos dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário.

Decreto-Lei nº 519-T1, de 29 de Dezembro de 1979 - estabelece o regime dos contratos plurianuais, anuais e temporários dos docentes além quadros dos ensinos preparatório e secundário e estabelece o regime de profissionalização em serviço.

Decreto-Lei nº 376, de 12 de setembro de 1980 - alterações às disposições legais vigentes relativas ao conselho pedagógico.

Portaria nº 970, de 12 de novembro de 1980 - regulamento de funcionamento dos conselhos pedagógicos e dos seus órgãos de apoio nas escolas preparatórias e secundárias.

Decreto-Lei nº 211-B, de 31 de julho de 1986 - regulamento de funcionamento dos conselhos pedagógicos e órgãos de apoio nas escolas preparatórias, preparatórias e secundárias e secundárias.

Lei nº 46, em 14 de outubro de 1986 - Lei de Bases do Sistema Educativo.

Decreto-Lei nº 43, de 3 de fevereiro de 1989 - estabelece o regime jurídico da autonomia da escola e aplica-se às escolas oficiais do 2.º e 3.º ciclo do ensino básico e às do ensino secundário.

Decreto-Lei nº 172, de 10 de maio de 1991 - define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Portaria nº 921, de 23 de Setembro de 1992 - estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa.

Decreto-Lei nº 115-A, de 4 de maio de 1998 - aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário, bem como os respetivos agrupamentos.

Decreto Regulamentar nº 10, de 21 de julho de 1999 - Regulamenta o regime de autonomia, administração e gestão aplicável aos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas.

Decreto-Lei nº 15, de 19 de janeiro de 2007 - alteração ao Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Decreto-Lei nº 200, de 22 de maio de 2007 - estabelece o regime do primeiro concurso de acesso para lugares da categoria de professor titular da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.

Decreto Regulamentar nº 2, de 10 de janeiro de 2008 - regulamenta o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Decreto-Lei nº 75, de 22 de abril de 2008 - aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei nº 75, de 23 de junho de 2010 - regulamenta o sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente estabelecido no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho de 2012 - Republicação do Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário

Anexos

Anexo 1 - Entrevista C1

Dados Biográficos e profissionais

Idade	58 anos
Anos de serviço	32 anos
Situação profissional	Professora do Quadro de Escola
Departamento a que pertence	Matemática e Ciências Experimentais
Nº de anos em que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	20 anos
Grupos disciplinares que constituem o departamento que coordena	2º CICLO: Matemática e Ciências Naturais 3º CICLO: Matemática, Ciências Naturais, Ciências Físico-Químicas e Tecnologias de Informação e Comunicação
Nº de professores que fazem parte deste departamento	13 professores

Entrevistadora (E) - Entrevistada (C1)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambas em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

C1 - As mais importantes? ... No meu entender ... serão competências de maior responsabilidade ... destaco a avaliação do desempenho docente e a formação que deverá ser dada ao coordenador para melhor exercer a função de avaliar.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

C1 - Digamos que ... a candidatura ao cargo de coordenador de departamento pois o coordenador era eleito pelos docentes que faziam parte do departamento. Passou depois,

com a aplicação do Estatuto da Carreira Docente a reforçar a função do coordenador a um corpo docente reconhecido com mais experiência, formação e maior responsabilidade. Apareceu então ... a figura do professor titular.

Recorda-se do professor titular? ... Só existiu para ter maior responsabilidade e mais trabalho! Nada mais. Foi, também, acrescida ao coordenador a função de avaliador no processo de avaliação do desempenho docente.

Um ano mais tarde... com o novo regime de autonomia, gestão e administração, o Decreto-lei nº. 75/2008, de 22 de abril, o coordenador já não é eleito pelos seus colegas, passou a ser designado pelo diretor de entre os professores titulares.

Depois, com a aplicação do Decreto-Lei nº. 137/2012, o coordenador é novamente eleito, de entre três docentes, propostos pelo diretor, mas tinha de ter, se possível, formação especializada.

Uma outra alteração ... foi ao nível da avaliação do desempenho docente atribuída aos coordenadores de departamento e que, desde o seu início até hoje, passou por vários formatos ... dando maior ou menor autonomia às escolas para criar e aplicar os seus procedimentos. ... É um processo muito confuso...

E - Quais os desafios com que se depara, neste momento?

C1 - As constantes mudanças legislativas das políticas educativas e do Estatuto da Carreira Docente, que requer uma atualização permanente...

A enorme responsabilidade quer no que respeita à avaliação de desempenho docente, onde a formação é exígua, quer nas situações novas que são exigidas.

O próprio sucesso do projeto educativo do agrupamento ... o sucesso escolar dos alunos ... a qualidade da escola com a sua avaliação externa e o estabelecimento de quotas para a avaliação de desempenho ... a autonomia da escola, enfim um conjunto de fatores.

Sinto ... alguma desilusão... Aquele sentimento de instabilidade profissional!

E - A esse respeito, como lida com eles?

C1 - Disponibilizo muito do meu tempo pessoal para me atualizar ao nível da legislação a fim de ser capaz de transmitir aos colegas do departamento os aspetos mais importantes, embora refira sempre que cada um deve estar a par de tudo o que lhe diga respeito. A questão da avaliação implica, com a situação profissional de cada docente, um aspeto muito ... melindroso ... e requer simultaneamente muita objetividade. Como o ultrapasso? Sempre com enorme preocupação... cuidado ... e sobretudo estar dentro de todos os procedimentos legais, pedagógicos e científicos para ser o mais justa possível. E depois? São as quotas ... complicado! Como posso distinguir bons profissionais?

Todo o tempo extra horário de trabalho que se disponibiliza em prol do projeto educativo.

E a formação ... a maior parte das vezes à custa de uma autoformação. Há falhas nesta parte... penso que esta falha poderia ser colmatada, com um pouco mais de atenção, por quem de direito. Grande parte das vezes, para lidar com estas preocupações, está a equipa dos professores do departamento, contribuindo com trabalho fora do seu horário letivo, compreensão e muita dedicação e muita responsabilidade na sua maioria é claro! e ... o acompanhamento e contributo sempre presentes da direção do Agrupamento.

E - De que forma divulga, no seu departamento, as informações que recebe?

C1 - Elas são emanadas do conselho pedagógico, via email ou por correspondência, depois tento divulgá-las aos colegas do departamento também por email ou pessoalmente. Atendendo a este aspeto procuro ser o mais objetivo possível. Quando é legislação ... procuro fazer um resumo do essencial, se se trata de dar a conhecer regras e decisões, procuro transmiti-las sem rigidez expondo-as claramente e disponibilizando-me sempre para esclarecer qualquer dúvida junto dos órgãos respetivos. Se as informações se destinam a analisar um assunto exponho-o, coloco-o à discussão de todos os elementos do departamento e regista-se a conclusão em ata. Procuro exercer a minha função de coordenadora com determinação.

E - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

C1 - Assuntos relacionados com a atividade pedagógica da escola, nomeadamente critérios de avaliação dos alunos, análise do sucesso escolar e respetivas estratégias, balanço sucesso e metas propostas ... as atividades a desenvolver no departamento e agrupamento, ... a avaliação do desempenho docente, ... a articulação dos programas de acordo com o currículo nacional e respetiva gestão e os diplomas legislativos específicos do departamento.

E - Como se processa a articulação entre o coordenador e os elementos constituintes do seu departamento?

C1 - A maioria dos assuntos são tratados em reunião de departamento. Caso haja necessidade de tratar assuntos mais específicos distribuem-se as funções por grupos disciplinares e, por vezes, quando o grupo disciplinar abrange maior número de docentes trabalha-se por grupos, conforme os anos de escolaridade lecionados, mas sempre sob a minha supervisão. Depois ... leva-se as conclusões às reuniões de departamento curricular e ao conselho pedagógico. Outros assuntos são tratados pessoalmente atendendo à dimensão da escola. No âmbito do departamento, há um subcoordenador de Ciências Experimentais que abrange as disciplinas de Ciências Naturais dos 2º e 3º Ciclos e a disciplina de Ciências Físico-Químicas e um subcoordenador que representa as disciplinas de Matemática e Tecnologias de Informação e Comunicação.

Sempre que necessário, procuro agir e comunicar com autoridade e de uma forma persuasiva, ... imperando sempre a cordialidade e o respeito, de modo a promover medidas de apoio tendentes à melhoria do desempenho docente, ... com a finalidade de promover o sucesso.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que desempenha?

C1 - Ora deixe-me recordar os requisitos que refere... Tendo em conta a articulação e gestão curricular atribuída aos departamentos curriculares concordo, porque nestes estão representados os diversos grupos disciplinares conhecedores dos respetivos programas e currículos. Relativamente ao facto de o coordenador ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional, ... é claro que é sempre bom dispor de pessoal especializado em qualquer profissão! E na docência também. Certamente que há um suporte teórico que por vezes é importante!

Mas ... penso que ... quando o diploma refere as prioridades para exercer as funções de coordenador, quando não existir a formação especializada referida atrás, o aspeto muda de figura. Quanto a mim... não é o facto de um docente ter as experiências referidas no diploma que faz com que um docente tenha um bom desempenho como coordenador! ... Penso haver maior eficiência para o exercício da função de coordenador de departamento curricular um docente, não só com experiência, mas com espírito de abertura para concretizar processos de mudança e adaptar-se rapidamente à realidade. Ser um líder intermédio que saiba persuadir em consonância com os objetivos com que a escola se defronta. Ser um docente que não sendo um especialista nos assuntos abrangidos pelo departamento, se preocupe em dominar os temas que terá de abordar. Inteligência, personalidade e motivação são características que um coordenador, como um líder intermédio deve possuir.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo que desempenha?

C1 - Quanto a mim o coordenador deveria ser eleito pelos docentes do departamento, sem as restrições impostas pelo diploma ... ou seja, com a proposta dos três docentes pelo diretor.

E - Por que motivo(s) pensa que foi nomeada e depois eleita para o cargo?

C1 - Fui nomeada, porque estou abrangida pelas prioridades referidas no decreto ... eu, e mais dois colegas do departamento, e fui eleita porque os colegas de departamento assim o manifestaram por unanimidade.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

C1 - Considero-a adequada, pois na instituição escola/agrupamento há os vários órgãos de administração e gestão de onde o conselho pedagógico faz parte. O departamento curricular é uma estrutura intermédia, logo o coordenador de departamento exerce uma liderança intermédia entre o conselho pedagógico e o diretor, e os docentes do departamento.

O coordenador recebe as orientações emanadas do diretor e do conselho pedagógico e vai geri-las junto dos seus colegas de departamento assumindo as responsabilidades pelos resultados obtidos. Logo, conforme esses resultados, assim a liderança foi bem ou mal sucedida. Claro que há sempre exceções...

E - Como caracteriza a forma como essa liderança influencia os resultados dos docentes que constituem o Departamento?

C1 - Na maior parte das vezes penso que a liderança é exercida de uma forma positiva... porque os resultados e os objetivos são concretizados em tempo próprio. Quando há alguma falha em termos de cumprimento de prazos ... caso mais usual ... há sempre uma conversa com o docente em questão e prontamente o objetivo é atingido sem problemas.

Apela-se, no fundo, à participação na formulação de estratégias, havendo alguma autonomia nas decisões a tomar. E assim, com o contributo de todos os resultados, alcançam objetivos concretos e consistentes.

E - Que responsabilidade sente pelo trabalho desenvolvido pelos seus colegas?

C1 - Muita responsabilidade, pois como líder intermédio sou sempre a responsável pela dinâmica do departamento como já referi. Mas, como também já referi, a maioria dos meus colegas de departamento são pessoas muito responsáveis e que por isso mesmo a minha responsabilidade fica mais aliviada porque é repartida.

Mas ... a sua questão pode conduzir-me não só à perspetiva dos resultados obtidos com o trabalho dos colegas em termos de cumprimento de objetivos, referentes às disciplinas que lecionam ou atividades constantes no Plano Anual de Atividades, mas também ao trabalho que esses mesmos colegas, realizam com os seus alunos... aí torna-se mais difícil exercer alguma autoridade... ou, a exercê-la, terá de ser com o contributo do diretor... Neste caso, a minha responsabilidade é relativa! Mas mesmo assim disponibilizo-me sempre a dar o meu contributo para que os resultados previstos no Projeto Educativo sejam atingidos da melhor forma.

E - Que tipo de pressões sente no exercício da sua função? Como resolve estas pressões?

C1 - Pressões? ... dos docentes não sinto qualquer tipo de pressão. Pelo contrário são colaboradores. Como já disse há sempre exceções!

Agora sinto pressão sim... nas funções que me são atribuídas ao nível da avaliação do desempenho docente, pelo tempo despendido em conhecer todos os diplomas legais que mudam constantemente... porque pertenço a um departamento onde os colegas ainda não reúnem, por motivos de tempo de serviço, as condições exigidas para poderem colaborar e repartir comigo a avaliação de desempenho. Resolvo esta situação como lhe referi no início, com muito do meu tempo pessoal para me inteirar de toda esta situação.

E... porque, depois não sou só coordenadora de departamento... tenho outros cargos e qualquer deles exige muito de mim.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 2 - Entrevista C2

Dados Biográficos e profissionais

Idade	52 anos
Anos de serviço	29 anos
Situação profissional	Professora do Quadro de Escola
Departamento a que pertence	Línguas
Nº de anos em que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	18 anos
Grupos disciplinares que constituem o departamento que coordena	Português e Inglês dos 2º e 3º ciclos Francês e Espanhol do 3º Ciclo
Nº de professores que fazem parte deste departamento	8 professores

Entrevistadora (E) - Entrevistada (C2)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambas em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

C2 - De todas as competências, as que julgo serem, as mais importantes, residem na coordenação, na articulação e gestão curricular, na aplicação dos programas. Depois, penso que ... também é importante o acompanhamento das atividades escolares e não menos importante, promover e incentivar o trabalho em equipa, um trabalho colaborativo.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

C2 - Penso que, infelizmente, deixámos de dar tempo às competências que referi anteriormente, em prol, da competência da avaliação de desempenho do pessoal docente, que ... nestes últimos anos tem ocupado demasiado tempo, numa procura de formação/informação que nos elucide. E apesar do tempo decorrido, penso que continuamos a desenvolver esta competência com muito esforço, dúvidas e até, sem querer parecer piegas, muito sofrimento.

E - Quais os desafios com que se depara, neste momento?

C2 - Neste momento, o maior desafio reside na difícil tarefa da avaliação do pessoal docente. Pontualmente, coloca-se o desafio de incentivar os pares a desenvolverem atividades extracurriculares, se atendermos à atual conjuntura educativa. Contudo, ... apraz-me dizer, que na minha escola, no meu departamento, tenho tido a sorte de interagir com colegas dinâmicos, profissionais de mão cheia, que ainda estão deslumbrados com a sua profissão, ou talvez com os adolescentes e jovens com quem trabalham, pelo que este desafio tem sido facilmente superado.

E - A esse respeito, como lida com eles?

C2 - Relativamente ao primeiro, continuo a tentar recolher informação e a fazer formação neste âmbito, mas continuo a sentir que este trabalho é demasiado penoso, sobretudo quando ninguém nos questiona, se queremos ou não, desempenhar esta função, sabendo todos nós, que existem pessoas formadas nestas áreas específicas e até mesmo algumas, que gostariam de desenvolver esta função, mas que devido aos entraves legais, não lhes é possível. Quanto ao segundo desafio referido anteriormente e... apesar de não ser fator constante no meu departamento, tento incentivar sob o prisma de que ser professor é a nossa profissão, pelo que quer nos bons, quer nos maus momentos da conjuntura educativa, devemos ter brio no que fazemos, para podermos exigir mais condições, assim como respeito.

E - De que forma divulga, no seu departamento, as informações que recebe?

C2 - Predominantemente, através de mail. Quando se trata de legislação, regra geral, esta é sempre em suporte de papel. Também ainda se recebe correspondência, por escrito, sobretudo quando se trata de atividades como as peças de teatro, visitas de estudo ... entre outras ... e também das editoras, aquando da divulgação de livros de apoio.

E - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

C2 - Sobretudo e ... felizmente, assuntos relacionados com o sucesso e insucesso dos alunos e estratégias para se tornarem as aulas mais atraentes e solucionar casos pertinentes, nomeadamente, alunos e turmas mais complicadas. Nestes momentos e, ainda bem... que não perdemos a noção de que somos professores, acima de tudo, fazemos muita partilha de experiências, estratégias, opiniões e até ...criatividade ..., que por vezes, já começa a faltar (sorriso).

E - Como se processa a articulação entre o coordenador e os elementos constituintes do seu departamento?

C2 - Para além das reuniões ordinárias e extraordinárias ... que felizmente, todos ou quase todos compreendem e aceitam, porque entendem a sua pertinência, muita articulação é

feita por mail ... com o envio e resposta de informações, também é permanente, o contacto na escola ou seja ... conversa de sala de professores, de corredor, enfim, em qualquer espaço da escola, já que a nossa escola é pequena.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que desempenha?

C2 - Penso que não é descabido, porque a experiência é sem dúvida um fator determinante em qualquer que seja a profissão, contudo, a criatividade, o risco são fatores predominantes quando se é jovem e não se medem as consequências. Mas também se pode manter esta postura, se quisermos estar em constante formação quer profissional quer pessoal, nunca descurando o relacionamento social com as várias gerações.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo que desempenha?

C2 - Atendendo aos objetivos da tutela, penso que são compreensíveis.

E - Por que motivo(s) pensa que foi nomeada e depois eleita para o cargo?

C2 - Penso que fui nomeada, porque me englobo dentro dos requisitos.

Fui eleita, e sobre isso, já penso que poderá ter tido muito peso, o trabalho associado ao cargo, as chatices ... e por vezes incompreensões associadas ao cargo, o tempo que se despende e que é necessário, e que de maneira alguma, corresponde ao tempo atribuído em horário, enfim, fuga a algumas responsabilidades inerentes ao cargo. Quero também pensar, que fui eleita, porque terei desempenhado, ao longo destes últimos anos, esta função com honestidade, esforço por fazer o melhor que sei e ainda humildade, quando foi necessário assumir erros, sempre na mira de melhorar competências.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

C2 - Penso que seja correta, porque afinal, nós somos um elo de ligação entre a direção e os colegas. Por vezes, podemos tentar colmatar determinadas situações, sem que a direção tenha necessidade de interferir de forma visível, mas que esteve de certeza presente numa conversa prévia, onde se delinearam estratégias. Mas ... penso que para esta liderança intermédia resultar, a direção tem de confiar no coordenador e este tem de saber ouvir e entender a direção. No fundo, têm de saber conviver e partilhar objetivos saberes e estratégias.

E - Como caracteriza a forma como essa liderança influencia os resultados dos docentes que constituem o Departamento?

C2 - Se entre a direção e o coordenador existir um bom ambiente de trabalho, se o coordenador estiver ... na mesma onda ... da direção, a mensagem que chega aos docentes do departamento é clara, objetiva e com certeza, desta forma existem as condições necessárias e plenas, para que os resultados sejam alcançados. Caso os resultados não sejam os desejados, estão ... penso eu ... reunidos os requisitos para se averiguar o que correu menos bem e procurar ultrapassar as dificuldades verificadas, sempre numa base de partilha e de trabalho em equipa.

E - Que responsabilidade sente pelo trabalho desenvolvido pelos seus colegas?

C2 - Sempre que corre alguma coisa mal, sinto-me responsável, apesar de saber, que estou a lidar com pessoas adultas, as quais devem ser responsáveis pelos seus atos e cumpridores das suas obrigações. Mas ...também sei, que existem colegas que levam a sua profissão de ânimo leve, não é?, procurando facilidades em tudo e, se possível, sem muito trabalho. Fico muito contente, quando sinto que o departamento é coeso e trabalha conjuntamente, para atingir bons resultados nas várias disciplinas que engloba e que sabem entrelaçá-las.

E - Que tipo de pressões sente no exercício da sua função? Como resolve estas pressões?

C2 - Felizmente, não sinto muito seja de que tipo for de pressão, mas ... quando isso acontece, é sobretudo no que se refere a “timings”, porque quase todos, para não dizer todos os professores, sentem que lhes estão sempre a pedir qualquer coisa, ou melhor, coisas sobre coisas e ... por vezes, as pessoas começam a ficar stressadas e cansadas com o sistema. Este cansaço não é pedagógico, mas somente burocrático. Também acontece, por vezes, quando são solicitadas prestações, para as quais os professores pensam que não estão devidamente treinados, tal como aconteceu com a avaliação de pares, no ano letivo transato.

Resolver, resolver... não sei se as resolvo totalmente, mas tento ouvir os desabafos, por vezes, até muito agressivos, tento passar ... que também eu sofro das mesmas dúvidas e medos ... o que não é mentira..., mas também tento demonstrar que tudo se pode conseguir e alcançar, por vezes, é fogo-de-artifício, porque eu também estou confusa e até por vezes, desanimada, se não entrarmos em rotura, se pararmos para refletir, se pedirmos ajuda uns aos outros, se tivermos a humildade de aceitarmos as nossa fraquezas e procurarmos junto de quem nos quiser ajudar, esse apoio. Deste modo, regra geral, os ventos amainam, a partilha e a entreaajuda começam a funcionar, as pessoas começam a interagir e o trabalho acaba por ser levado a bom porto.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 3 - Entrevista C3

Dados Biográficos e profissionais

Idade	55 anos
Anos de serviço	29 anos
Situação profissional	Professora do Quadro de Escola
Departamento a que pertence	Ciências Sociais e Humanas
Nº de anos em que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	8 anos
Grupos disciplinares que constituem o departamento que coordena	História e Geografia de 2º ciclo, História do 3º ciclo, Geografia de 3º ciclo e Educação Moral Religiosa e Católica.
Nº de professores que fazem parte deste departamento	6 Professores

Entrevistadora (E) - Entrevistada (C3)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambas em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

C3 - Relativamente a esta questão, permita-me referir que desde que me conheço como docente ... e já lá vão quase 30 anos ... assisti à publicação de inúmera legislação mas nenhuma como o Decreto-Lei nº. 15/2007 que, na minha opinião, provocou tão profundas alterações na vida escolar das nossas escolas. Alterou sobremaneira o ECD, assim como a formação contínua de professores.

No que diz respeito à coordenação de departamentos, em meu entender, esta legislação procurou promover a cooperação entre os professores e reforçou as funções de coordenação visando sobretudo a avaliação docente.

Das competências atribuídas ao coordenador para mim, as mais importantes e pertinentes são as que promovem e incentivam a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia na vida escolar, as que promovem, dinamizam e acompanham a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes do

departamento. No entanto, estas e outras competências ... no meu entender ... foram relegadas para 2º plano com a publicação da legislação referenciada uma vez que, polarizaram as atenções do coordenador para a Avaliação de Desempenho Docente, desviando-o do seu papel central que é o sucesso dos seus alunos.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

C3 - Para mim as principais alterações que ocorreram nestes últimos anos e que interferiram como papel do coordenador resultam da criação dos departamentos curriculares e do fim dos grupos disciplinares o que levou à substituição da figura do delegado de grupo pela de coordenador de departamento.

A alteração ... penso que é benéfica, na medida em que permite, ao grupo agora alargado, enriquecer-se com a intervenção de outras áreas como a Geografia e a EMRC, assim como, trabalhar e refletir em conjunto problemáticas comuns. Já agora ... deixe que acrescente que a junção de várias disciplinas afins nem sempre reflete uma eventual articulação curricular. Se por um lado a criação dos departamentos é enriquecedora por outro e porque esta está associada à implementação do novo estatuto da carreira docente ... o papel ou melhor ... a função do coordenador alterou-se, este passou a ser visto como um líder ... a ter novas funções ... passou a ter uma ação direta na avaliação de desempenho dos seus pares ... a meu ver uma relação promíscua ... o coordenador tornou-se mais burocrático e a função acrescida de avaliador em nada beneficiou, em meu entender, a relação entre os pares.

E - Quais os desafios com que se depara, neste momento?

C3 - Os meus principais desafios, são os de conciliar a minha prática docente ... o meu principal desafio ... com o de coordenadora avaliadora ...

E - A esse respeito, como lida com eles?

C3 - No que diz respeito ao papel de coordenadora avaliadora ... uma imposição legislativa e não uma vontade pessoal, ... sinceramente acho que não tenho perfil para o cargo... sinto sempre um arrepio ... mas procuro encontrar motivação para continuar a fazer o meu melhor. No meu ponto de vista, o avaliador tem de ter formação permanente, tem de ser um profissional com características profissionais e pessoais especiais. Quem avalia tem de ter experiência ... conhecimentos especializados e como já referi tem de ser um profissional muito especial e com formação permanente. A avaliação não é uma tarefa fácil. Avaliar requer muita prática e treino. Avaliar professores e alunos são matérias distintas. Quem avalia alunos ... só porque o faz diariamente, não está de forma alguma preparada para avaliar um colega.

No meu dia a dia, embora tente negar a evidência de ter de avaliar os meus pares, de me sentir insegura e impreparada ... sem formação específica para assumir, com à vontade, a elevada responsabilidade que todo processo exige, procuro documentar-me através da leitura e consulta de artigos sobre a temática, trabalhar em equipa, fugir ao trabalho individual, partilhar dúvidas e dificuldades. Neste processo sempre procurei, procuro e procurarei nas decisões tomadas e a tomar, agir com transparência, rigor, isenção e equidade.

E - De que forma divulga, no seu departamento, as informações que recebe?

C3 - Como coordenadora tenho assento no conselho pedagógico onde todas as informações de âmbito pedagógico e da avaliação de docentes são discutidas e aprovadas ... pelo que é em primeira mão que as informações me são transmitidas pela presidente do conselho pedagógico mas a maior parte, por suporte informático (rede de comunicação da escola). Extra conselho pedagógico a diretora, assim como os demais docentes da escola, ... por vezes informalmente ... em tempo oportuno, fazem-me chegar todas as informações pertinentes ao desempenho e articulação das atividades, para que o departamento é solicitado.

E - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

C3 - Nas reuniões, e porque os alunos são a nossa 1ª prioridade, os temas de reflexão, pelo menos uma vez por período, centram-se na análise dos resultados das avaliações dos alunos, diagnosticam-se as necessidades dos mesmos e definem-se estratégias a utilizar para melhorar as suas aprendizagens. Cada docente faz a análise das suas turmas, 1º individualmente e depois em conjunto para se aferirem estratégias e metodologias comuns, planificações e respetivo cumprimento das mesmas, partilha de práticas letivas ... a planificação de atividades pluridisciplinares para o plano anual de atividades, são também temas de debate.

E - Como se processa a articulação entre o coordenador e os elementos constituintes do seu departamento?

C3 - A articulação é sempre feita formal e informalmente. Após cada pedagógico ... nunca mais de dois dias após ... faço chegar, por correio eletrónico, as informações e decisões do pedagógico, a todos os docentes de departamento. Outras informações e porque somos apenas seis docentes, contato pessoalmente os docentes e concertamos ... acertamos modos de atuação. Sempre que o departamento tem de tomar posição ou pronunciar-se, após leitura e análise dos documentos enviados eletronicamente, os colegas, fazem-me chegar as sugestões ... opiniões ou convoco reunião ... O regimento prevê duas reuniões por período ou sempre que seja necessário.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo de coordenadora que desempenha?

C3 - Do meu ponto de vista, não basta estar legislado para que os possíveis coordenadores tenham perfil para o bom desempenho do cargo. O coordenador de departamento deve ser alguém com perfil de avaliador, com experiência no ensino e em supervisão pedagógica na vertente avaliação docente.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo que desempenha?

C3 - Em relação à forma de seleção, eleição do cargo do coordenador preferia que esta fosse verdadeiramente democrática, isto é, os docentes representados no departamento deveriam, sem nomeações prévias, poder escolher livremente o coordenador entre os seus pares.

E - Por que motivo (s) pensa que foi nomeada e depois eleita para o cargo?

C3 - Penso que fui nomeada pela diretora e posteriormente eleita pelos meus pares porque, provavelmente, confiam no meu trabalho, reconhecem-me algumas capacidades e competências para dar continuidade ao trabalho que vinha desenvolvendo na promoção e execução do projeto educativo da escola.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

C3 - A temática das lideranças, principalmente as lideranças intermédias ... no meu entender ..., são ainda tema tabu. Eu própria, confesso que, ainda que na brincadeira, me sinto verdadeiramente incomodada quando me chamam de “ Chefe”

No entanto reconheço ... e com apoio de algumas leituras nesse sentido, tenho de reconhecer que os ventos são de mudança e que cada vez mais somos chamados a agir como líderes pedagógicos responsáveis, intervenientes e transformadores do ato pedagógico. Num ensino em mudança é imperioso que a escola encontre, melhor dizendo, identifique os docentes capazes de coordenar cada ciclo de ensino.

O professor coordenador, para concretização das novas metas curriculares, deverá... tem de ser capaz de mobilizar os seus pares, criar redes de colaboração e articulação entre os vários departamentos e ciclos de ensino. Nesta linha de pensamento, penso que ... cada vez mais as escolas têm necessidade de desenvolver lideranças intermédias, fortes e capazes de conduzir ao sucesso.

E - Como caracteriza a forma como essa liderança influencia os resultados dos docentes que constituem o Departamento?

C3 - Penso que, nos ventos de mudança que sopram e teimam em ficar, uma liderança intermédia forte e assertiva, articulada com uma direção de escola forte, com conhecimentos e capacidades para acompanhar as reformas curriculares em curso, é capaz de gerar oportunidades de trabalho e influenciar os resultados dos docentes dos respetivos departamentos.

E - Que responsabilidade sente pelo trabalho desenvolvido pelos seus colegas?

C3 - No quadro legislativo atual ... a responsabilidade, pelo trabalho desenvolvido pelos meus colegas de departamento, resulta das competências inerentes ao cargo de coordenadora de departamento que desempenhei e desempenho e pelo qual respondo perante os meus pares e superiores hierárquicos.

E - Que tipo de pressões sente no exercício da sua função? Como resolve estas pressões?

C3 - Pressões... a maior pressão que senti e sinto no exercício da minha função como coordenadora esteve e está relacionada com a avaliação do desempenho docente.

Na verdade ... acho que não tenho perfil de avaliadora. Porque como já anteriormente referi, o avaliador tem de deve ser um profissional com características profissionais e pessoais especiais e com formação permanente em avaliação docente.

Gostava de não me sentir tão envolvida emocionalmente ... pensamos que conhecemos os colegas ... mas quando envolvidos no processo descobrimos o outro lado. E ... não gosto, eu não gosto de me sentir assim.

Das boas relações de trabalho de anos anteriores, resulta agora um certo mal estar, que ... talvez ... por ingenuidade e falta de experiência não soube acautelar.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 4 - Entrevista D1

Dados Biográficos e profissionais

Idade	38 anos
Anos de serviço	16 anos
Situação profissional	Professor de Quadro de Agrupamento
Departamento a que pertence	Matemática e Ciências Experimentais
Grupo disciplinar	230
Desempenhou, alguma vez, o cargo de coordenador de departamento	Não

Entrevistadora (E) - Entrevistado (D1)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambos em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

E - Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

D1 - As competências que considero mais importantes ... penso que será a coordenação da prática científico-pedagógica dos docentes das áreas disciplinares ou do nível de ensino, consoante os casos. Destacar é condicionar, limitar ou reduzir a importância ou pertinência das ações desenvolvidas pelo coordenador e que visam a colaboração, cooperação, entreajuda dos docentes, assim como a coordenação, acompanhamento de atividades, articulação e gestão do currículo, dos programas, das orientações, dos recursos e também avaliação das atividades e do desempenho do pessoal docente.

Na prática, todos estes aspetos são importantes e contribuem para valorizar o desempenho do coordenador de departamento e o trabalho que ele desenvolve.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

D1 - O coordenador aparece como interveniente no processo de avaliação do desempenho, no papel de avaliador e no qual lhe é solicitado o preenchimento de uma ficha de avaliação. A avaliação realizada pelo coordenador pondera o envolvimento e a qualidade científico-pedagógica do docente.

E 1 - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

D1 - Os assuntos tratados nas reuniões de departamento são essencialmente as informações emanadas do conselho pedagógico, o ponto de situação sobre atividades propostas, metas (taxa e sucesso educativo), avaliação de desempenho de docentes e necessidades de formação. Deste conjunto sobressaem os que estão mais relacionados com os alunos, nomeadamente o sucesso e as atividades desenvolvidas.

E - Como se processa a articulação entre a coordenadora e os elementos constituintes do departamento?

D1 - A articulação entre a coordenadora e os docentes faz-se de uma maneira mais formal nas reuniões e, informalmente sempre que existe necessidade de trocar opiniões e informações ou quando surgem dúvidas sobre um determinado assunto ou situação relacionada com o contexto escolar.

O correio eletrónico é mais um meio facilitador na comunicação e gestão de informação.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que a sua coordenadora desempenha?

D1 - A legislação começa por assegurar um perfil baseado na formação especializada, mas, progressivamente alínea após alínea, são introduzidas variáveis associadas à experiência, para se concluir que afinal a competência basta.

Fica por mencionar quem define e caracteriza essa competência. Parece-me claro que reconhecer saber, capacidade de trabalho, empenho, responsabilidade e talento no relacionamento com os outros são qualidades importantes no desempenho do cargo de coordenador.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo do coordenador de departamento?

D1 - Quando o diretor propõe três docentes para o exercício do cargo, pode estar a condicionar a eleição do mesmo. Afinal a eleição só é feita depois da pré- seleção do diretor. Este procedimento é uma seleção e não uma verdadeira eleição. A eleição, sem a intervenção de outro órgão, seria o modo mais correto.

E - Por que motivo(s) elegeu a sua coordenadora?

D1 - Dos três nomes apresentados ... na minha opinião, era a pessoa que reunia melhores condições pela sua experiência, postura e capacidade de trabalho.

E - Que tipo de apoio lhe é prestado pela sua coordenadora?

D1 - Quando o departamento engloba vários grupos disciplinares, será mais difícil para a coordenadora dominar todos os conceitos e ações desenvolvidas por cada grupo. Reconheço que seja necessário um maior esforço e empenho para acompanhar a singularidade de cada disciplina, os interesses e as necessidades dos seus pares assim como os desafios que o próprio contexto escolar coloca mas, é sempre reconfortante saber que existe na figura de coordenador capacidade e disponibilidade para ouvir, trocar opiniões, partilhar dúvidas e dificuldades.

E - Como é que a sua coordenadora envolve os professores do departamento na tomada de decisões importantes?

D1 - Quando o departamento é confrontado com a necessidade de tomar uma decisão importante procura-se o consenso, respeitando-se a especificidade de cada grupo disciplinar. A coordenadora começa por apresentar o assunto, argumentando, ao qual se segue o debate e troca de opiniões que conduzem a uma síntese e a uma apreciação, com tomada de posição por parte de cada elemento e por parte do departamento enquanto grupo.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

D1 - É adequada porque a coordenação de departamento é uma estrutura que colabora com a direção, na figura do diretor e, com o conselho pedagógico. Se analisarmos a legislação mais

recente verificamos que o mandato do coordenador de departamento cessa com o mandato do diretor e pode ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do mesmo, depois de consulta do departamento. Assim, o coordenador de departamento estará numa posição privilegiada para estabelecer ligações com os diversos órgãos e intervenientes no processo educativo.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 5 - Entrevista D2

Dados Biográficos e profissionais

Idade	44 anos
Anos de serviço	21 anos
Situação profissional	Professora de Quadro de Escola
Departamento a que pertence	Línguas
Grupo disciplinar	Português
Desempenhou, alguma vez, o cargo de coordenador de departamento	Sim
Nº de anos	5 anos

Entrevistador (E) - Entrevistado (D2)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambas em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

E - Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

D2 - *A meu ver, as competências mais importantes atribuídas ao Coordenador de Departamento são as que estão diretamente relacionadas com a supervisão da ação pedagógica dos seus pares, uma vez que de uma forma direta, ... intervêm na sua avaliação de desempenho. Assim sendo, têm um lugar de maior relevo no domínio da liderança dos departamentos.*

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

D2 - *O facto de os coordenadores serem eleitos pelos elementos do respetivo departamento ... após a proposta de três docentes por parte do Diretor do Agrupamento ... constitui uma grande alteração, em relação ao que tinha vindo a acontecer antes de 2012. Além disso, o Coordenador é escolhido tendo em conta a formação especializada no âmbito da supervisão*

pedagógica ... e da avaliação do desempenho, tendo que ser, obviamente, um docente de carreira.

E 1 - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

D2 - Na generalidade, são discutidos assuntos já abordados nos Conselhos Pedagógicos, ou seja ... refletimos sobre as taxas de sucesso obtidas, o cumprimento de programas e as metas de sucesso a atingir.

E - Como se processa a articulação entre a coordenadora e os elementos constituintes do departamento?

D2 - A articulação processa-se de forma eficaz, tendo em conta os meios de comunicação atualmente existentes ... via e-mail.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que a sua coordenadora desempenha?

D2 - A minha coordenadora detém os principais requisitos referidos no Decreto-Lei, havendo a salientar que é por vezes muito difícil aos docentes, em geral, obterem formação especializada, tendo em conta a carga horária que atualmente têm.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo do coordenador de departamento?

D2 - Na minha perspetiva, ... é perfeitamente legítimo que o coordenador seja escolhido pelos seus pares, dado que são eles que mais diretamente conhecem o seu trabalho.

E - Por que motivo(s) elegeu a sua coordenadora?

D2 - Elegi a minha coordenadora em função da sua experiência pedagógica. Por outro lado, porque defende os interesses e apresenta a visão dos membros do departamento perante os restantes coordenadores e superiores hierárquicos ... promove também o trabalho colaborativo entre os diferentes professores que lecionam a mesma disciplina, em anos escolares iguais.

E - Que tipo de apoio lhe é prestado pela sua coordenadora?

D2 - A minha coordenadora transmite-me as informações e decisões emanadas dos Conselhos Pedagógicos, informa-me sobre a legislação que tenho que conhecer, bem como dos

documentos e valores que orientam a vida escolar do Agrupamento como por exemplo o Projeto Educativo ... o Regulamento Interno ... entre outros.

E - Como é que a sua coordenadora envolve os professores do departamento na tomada de decisões importantes?

D2 - Promove a discussão dos assuntos que possam ser alvo de reflexão, para posteriormente se tomarem decisões. Estas decisões são tomadas tendo em conta as opiniões de todos os docentes ... do departamento. Exemplo disso ... é a reflexão que se faz sobre os resultados escolares dos alunos e o envolvimento dos respetivos encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

D2 - Considero-a adequada, dado que houve um reforço das suas funções supervisivas. Estas ultrapassam a formação inicial de professores ... realizada com o acompanhamento de professores do quadro ... para se alargarem à supervisão pedagógica ao longo da carreira do professor.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 6 - Entrevista D3

Dados Biográficos e profissionais

Idade	51 anos
Anos de serviço	29 anos
Situação profissional	Professor de Quadro de Escola
Departamento a que pertence	Ciências Sociais e Humanas
Grupo disciplinar	História e Geografia de Portugal
Desempenhou, alguma vez, o cargo de coordenador de departamento	Não
Nº de anos	-

Entrevistadora (E) - Entrevistado (D3)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambos em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

E - Das competências atribuídas à Coordenadora de Departamento, pelo Decreto-Lei nº. 15/2007 (ECD) e Decreto-Lei nº. 137/2012, quais são aquelas que considera mais importantes?

D3 - Das competências atribuídas à coordenadora de departamento destaco a da coordenação da prática científico-pedagógica dos docentes das disciplinas que compõem o respetivo departamento e da intervenção no processo de avaliação do desempenho dos docentes do mesmo departamento.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

D3 - Uma das principais alterações foi a do acesso ao cargo de coordenador de departamento com a introdução da criação da figura do professor titular como uma ou a única forma de aceder ao respetivo cargo. Outras medidas restritivas no acesso a esta função parecem-me ser o conjunto dos requisitos para o cargo, dos quais podemos destacar o facto de ter que ser um docente de carreira ... detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica ... avaliação do desempenho docente ou administração educacional, todos estes,

penso eu, em detrimento da especialização na área científica e pedagógica do departamento. Outra grande alteração introduzida no papel ou nas tarefas do coordenador foi a sua intervenção no processo de avaliação dos docentes do seu departamento. Parece-me ser esta a mais importante modificação introduzida por esta legislação.

E 1 - Que assuntos são debatidos com mais frequência nas reuniões de Departamento?

D3 - Os assuntos mais debatidos nas reuniões de departamento são os de carácter científico-pedagógico, e aqui podemos incluir os assuntos que se prendem com a planificação e realização de atividades do departamento, os de carácter administrativo da escola e do agrupamento e os que se prendem com a avaliação docente.

E - Como se processa a articulação entre a coordenadora e os elementos constituintes do departamento?

D3 - O processo de articulação e veiculação da informação entre os elementos do departamento e a sua coordenadora é feito de forma harmoniosa, realizado por contacto direto, por email e nas reuniões de departamento, quer em tempo letivo, quer não letivo.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo que a sua coordenadora desempenha?

D3 - Ao analisar os requisitos necessários, segundo o Decreto-Lei n.º 137 de 2012, para aceder ao cargo de coordenador de departamento, deparamo-nos com requisitos que poucos docentes têm como complementos às suas licenciaturas e com os quais não passam a ser melhores coordenadores ... ou seja ... a experiência adquirida ao longo de anos também deve ser tida em conta. No tocante à coordenadora do meu departamento, a sua experiência, ... empenho e vontade, bem como a formação contínua adquirida, penso que sejam suficientes requisitos para ocupar este cargo.

E - O que pensa da forma consagrada, atualmente, para a seleção do cargo do coordenador de departamento?

D3 - A forma de seleção do cargo de coordenador tem vindo a sofrer grandes mudanças, o que nem sempre, me parece, a forma mais democrática da sua escolha. Da forma mais ou menos consensual da eleição do cargo de coordenador, passámos para a escolha e imposição de um coordenador por parte do órgão diretivo da escola ... do diretor. A última legislação saída a este respeito recuou um pouco, devendo agora o diretor do agrupamento apontar alguns nomes ... três ... da sua confiança para o cargo e apresentá-los aos elementos do departamento para que procedam à sua eleição. Poderemos dizer que melhorou um pouco

esta forma de eleição, mas que fica muito aquém do que era o procedimento habitual e democrático da eleição dos coordenadores ou delegados de grupos ou disciplinas.

E - Por que motivo(s) elegeu a sua coordenadora?

D3 - De entre os nomes apresentados pelo diretor da escola para ocuparem o cargo de coordenador de departamento, a minha escolha prendeu-se com o facto do bom desempenho apresentado pela colega, ao longo dos últimos anos, à frente do departamento.

E - Que tipo de apoio lhe é prestado pela sua coordenadora?

D3 - Todo e qualquer tipo de apoio que lhe seja solicitado, mas mais concretamente o acompanhamento e a orientação científico-pedagógica na disciplina de História.

E - Como é que a sua coordenador envolve os professores do departamento na tomada de decisões importantes?

D3 - Qualquer tomada de decisão é sempre alvo de reflexão e discussão em departamento. A coordenadora consegue envolver todos os docentes na tomada de uma decisão importante, através do diálogo e não da imposição pura e simples como ato consumado. Todos os docentes recebem todo o tipo de informação quer emanada das reuniões de conselho pedagógico, quer da direção da escola ou ainda de nova legislação que vai entrando em vigor, pelo que todos se encontram informados ... e aptos ... entre aspas ... ou capazes de auxiliar na tomada de uma e qualquer resolução.

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

D3 - O cargo de coordenador é um cargo de primeiro nível como aponta a legislação. É sem qualquer dúvida um cargo intermédio na liderança da escola. A liderança da direção da escola necessita de estruturas intermédias para conseguir o pleno da sua atividade e da sua liderança. O trabalho exercido pelos coordenadores complementa a ação da diretora da escola na comunicação das decisões por ela tomadas com os professores de cada um dos departamentos. São também estes coordenadores quem têm assento no órgão pedagógico da escola e que aconselham a direção em assuntos de caráter pedagógico.

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 7 - Entrevista SD

Dados Biográficos e profissionais

Idade	43 anos
Anos de serviço	20 anos
Situação profissional	Professora do Quadro de Agrupamento
Departamento a que pertence	Matemática e Ciências Experimentais
Nº de anos em que desempenha o cargo de subdiretora	9 anos
Desempenhou, alguma vez, o cargo de coordenador de departamento	Não

Entrevistadora (E) - Entrevistada (SD)

E - Antes de mais, deixe-me agradecer a boa vontade com que me recebeu e acolheu o nosso estudo. Como combinamos aqui estamos para a nossa conversa ... à volta de um tema que sei ... ser também muito do seu interesse. Como já tinha dito, é uma conversa entre ambas em que garanto total confidencialidade.

Começo então por lhe colocar a seguinte questão:

Das competências atribuídas ao Coordenador de Departamento, quais são as que são consideradas mais importantes?

SD- As principais competências que são atribuídas ao coordenador penso que ... é a de coordenação, cooperação... de transmissão de informações ... tem de se reunir com os colegas de departamento, tratar de assuntos da escola... e avaliar os pares... é também o elo de ligação que existe entre a direção, o conselho pedagógico e os docentes dos departamentos curriculares.

E - Quais as principais alterações que têm ocorrido neste papel, ao longo destes últimos anos?

SD - As principais alterações foram as várias formas de nomeações/eleição do cargo e a avaliação de desempenho docente...

Com o Decreto-Lei (DL) nº 15 de 2007 e o DL nº, 75 de 2008, os docentes deixavam de ter a possibilidade de eleger o coordenador uma vez que era a diretora que tinha de designar, obrigatoriamente, um professor titular. Com o DL 137 de 2012, voltou a alterar o processo de nomeação/eleição visto que a diretora deixou de designar um coordenador para nomear

três docentes que detinham os requisitos que constam do DL. Só depois da nomeação feita pela diretora é que os docentes podiam eleger o seu coordenador.

A outra grande mudança foi, sem sombra de dúvida, a função de avaliador. Pois, verifiquei que ... neste últimos anos ... deu-se maior ênfase a esta função ... em detrimento àquele que detinha até agora ... que era a de coordenação das práticas e das atividades pedagógicas em que o coordenador reunia, no início do ano letivo, toda a documentação necessária para alcançar os objetivos, de forma adequada e orientada. Esta competência continua a existir, felizmente, mas a avaliação de desempenho tem vindo a supera-la.

E - Que obstáculos encontra o coordenador de departamento?

SD - Excesso de legislação e falta de tempo para cumprir corretamente as funções uma vez que o tempo despendido, duas a três horas por semana, é na componente não letiva.

E - De que forma é dada a conhecer ao coordenador as informações emanadas da direção?

SD - Principalmente via correio eletrónico. Cada vez é mais escasso o papel... Depois tudo o que diz respeito à orgânica do agrupamento e às tomadas de decisões ... estas são feitas durante a reunião do conselho pedagógico. Aí é que são definidas as metas e os objetivos que o agrupamento deve alcançar ... mas quando são assuntos mais delicados como por exemplo ... excessos de problemas disciplinares durante as aulas ... são discutidos no gabinete entre a diretora e o coordenador ... ambos tratam de delinear estratégias para colmatar o problema.

E - Até que ponto considera que os requisitos referidos no Decreto-Lei nº. 137/2012, de 2 de julho, são apropriados ao cargo do coordenador?

SD - Penso que ... nem sempre o docente que tem formação especializada em supervisão, avaliação e administração ... é um bom coordenador! Pois ... de facto, penso que o coordenador ...além destes requisitos como a formação ... que é sempre bom possuir... é primordial que tenha experiência e um conjunto de fatores... como ser aberto, comunicativo, saber reagir sob pressão, ou seja... tem de ter qualidades que recaem também no seu carácter.

E - Sabe como se processa a sua nomeação/eleição?

SD - Penso que ... e porque é um assunto que é discutido no gabinete...a diretora procura de entre os docentes aqueles que detêm os requisitos referidos na legislação e que possuem, simultaneamente, o perfil adequado ... ou seja que são as pessoas certas para o cargo. Sei que, nestas últimas nomeações/eleições, não foi muito fácil porque o papel de avaliador tem vindo a originar mais resistências na aceitação do cargo.

E - Que critérios levam à escolha do coordenador?

SD - Tem de ser alguém que reúne o consenso de quase todo o departamento, tem de ser bom ouvinte, tem de saber gerir conflitos ... isto é ser capaz de liderar um grupo e ter alguma disponibilidade, a nível do horário, uma vez que o cargo é desempenhado no tempo não letivo.

E - Como são concretizadas as tomadas de decisão?

SD - Quando é necessário tomar decisões, a diretora reúne o conselho pedagógico e é pedido a opinião dos coordenadores. Se for um assunto que envolve o funcionamento da escola ... este assunto é levado aos departamentos ... para que seja discutido e recolhido a opinião de todos os docentes... assim todos se envolvem e resulta num melhor trabalho ... há melhor ambiente. É importante que todos se sintam comprometidos no espírito do agrupamento...

E - O cargo de coordenador de departamento é um cargo de liderança intermédia. Até que ponto considera esta designação adequada?

SD - Sim ... é correta. O coordenador gere o seu departamento, as decisões são tomadas em reunião de departamento ... as atividades são também decididas nestas reuniões ... Os colegas têm toda a liberdade para apresentar ideias ... e alcançar os objetivos do agrupamento.

E - Como caracteriza a forma como essa liderança influencia os resultados dos docentes que constituem o Departamento?

SD - Acho que depende de quem o faz, da maneira como o faz ... se é dinâmico ... se é motivador... Existe os que se envolvem completamente e colaboram com melhorias e propostas benéficas para a concretização dos objetivos e outros que não se empenham tanto...

E - Agradeço a sua colaboração.

Anexo 8 - Análise de Conteúdo das Entrevistas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE SENTIDO
1. Funções do coordenador de departamento curricular	Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Residem na coordenação, na articulação e gestão curricular, na aplicação dos programas (...) o acompanhamento das atividades escolares e não menos importante, promover e incentivar o trabalho em equipa, um trabalho colaborativo (C2, p.1). - As que promovem, dinamizam e acompanham a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes do departamento (C3, p.1). - A coordenação da prática científico-pedagógica dos docentes das áreas disciplinares ou do nível de ensino, consoante os casos (...) que visam a colaboração, cooperação, entreaajuda dos docentes, assim como a coordenação, acompanhamento de atividades, articulação e gestão do currículo, dos programas, das orientações, dos recursos (D1, p.1). - A da coordenação da prática científico-pedagógica dos docentes das disciplinas que compõem o respetivo departamento (D3, p.1). - É a de coordenação, cooperação... de transmissão de informações ... tem de se reunir com os colegas de departamento, tratar de assuntos da escola... (SD, p.1). -As que estão diretamente relacionadas com a supervisão da ação pedagógica dos seus pares, uma vez que de uma forma direta, ... intervêm na sua avaliação de desempenho (D2, p.1). - Destaco a avaliação do desempenho docente (C1, p.1). - Da competência da avaliação de desempenho do pessoal docente (C2, p.1). - Visando sobretudo a avaliação docente (...) desviando-o do seu papel central que é o sucesso dos seus alunos (C3, p. 1,2). - A avaliação do desempenho do pessoal docente (D1, p.1). - Intervêm na sua avaliação de desempenho (D2, p.1). - Da intervenção no processo de avaliação do desempenho dos docentes do mesmo departamento (D3, p.1). - E avaliar os pares... (SD, p.1). - Formação que deverá ser dada ao coordenador para melhor exercer a função de avaliar (C1, p. 1).

	Principais alterações	<ul style="list-style-type: none"> - A candidatura ao cargo de coordenador de departamento (...) reconhecido com mais experiência, formação e maior responsabilidade. Apareceu então ... a figura do professor titular (C1, p.1). - O coordenador é escolhido tendo em conta a formação especializada no âmbito da supervisão pedagógica ... e da avaliação do desempenho, tendo que ser, obviamente, um docente de carreira (D2, p.2). - A do acesso ao cargo de coordenador de departamento com a introdução da criação da figura do professor titular como uma ou a única forma de aceder ao respetivo cargo (D3, p.1) (...) outras medidas restritivas no acesso a esta função parecem-me ser o conjunto dos requisitos para o cargo, dos quais podemos destacar o facto de ter que ser um docente de carreira ... detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica ... avaliação do desempenho docente ou administração educacional (D3, p.2). - A função de avaliador no processo de avaliação do desempenho docente (...) passou por vários formatos ... dando maior ou menor autonomia às escolas para criar e aplicar os seus procedimentos. ... É um processo muito confuso... (C1, p.2). - Da competência da avaliação de desempenho do pessoal docente, que ... nestes últimos anos tem ocupado demasiado tempo, numa procura de formação/informação que nos elucide. E apesar do tempo decorrido, penso que continuamos a desenvolver esta competência com muito esforço, dúvidas e até, sem querer parecer piegas, muito sofrimento (C2, p.2). - Passou a ser visto como um líder ... a ter novas funções ... passou a ter uma ação direta na avaliação de desempenho dos seus pares ... a meu ver uma relação promíscua ... o coordenador tornou-se mais burocrático e a função acrescida de avaliador em nada beneficiou, em meu entender, a relação entre os pares (C3, p.2). - Interveniente no processo de avaliação do desempenho, no papel de avaliador (D1, p.2). - Outra grande alteração introduzida no papel ou nas tarefas do coordenador foi a sua intervenção no processo de avaliação dos docentes do seu departamento. Parece-me ser esta a mais importante modificação introduzida por esta legislação (D3, p.2). - A avaliação de desempenho docente... a outra grande mudança foi, sem sombra de dúvida, a função de avaliador (SD, p.2). - O Decreto-lei nº. 75/2008, de 22 de abril, o coordenador já não é eleito pelos seus colegas, passou a ser designado pelo diretor de entre os professores titulares. (C1, p.2).
--	-----------------------	--

		<p>- O facto de os coordenadores serem eleitos pelos elementos do respetivo departamento ... após a proposta de três docentes por parte do Diretor do Agrupamento ... constitui uma grande alteração, em relação ao que tinha vindo a acontecer antes de 2012 (D2, p.1).</p> <p>- Com o Decreto-Lei (DL) nº 15 de 2007 e o DL nº, 75 de 2008, os docentes deixavam de ter a possibilidade de eleger o coordenador uma vez que era a diretora que tinha de designar, obrigatoriamente, um professor titular. Com o DL 137 de 2012, voltou a alterar o processo de nomeação/eleição visto que a diretora deixou de designar um coordenador para nomear três docentes que detinham os requisitos que constam do DL. Só depois da nomeação feita pela diretora é que os docentes podiam eleger o seu coordenador. (SD, p.2).</p> <p>- Resultam da criação dos departamentos curriculares e do fim dos grupos disciplinares o que levou à substituição da figura do delegado de grupo pela de coordenador de departamento (...) é benéfica, na medida em que permite, ao grupo agora alargado, enriquecer-se com a intervenção de outras áreas como a Geografia e a EMRC, assim como, trabalhar e refletir em conjunto problemáticas comuns (C3, p.2).</p>
	Desafios	<p>- As constantes mudanças legislativas das políticas educativas e do Estatuto da Carreira Docente, que requer uma atualização permanente (C1, p.2).</p> <p>- A enorme responsabilidade quer no que respeita à avaliação de desempenho docente, onde a formação é exígua, quer nas situações novas que são exigidas (C1, p.2).</p> <p>- O próprio sucesso do projeto educativo do agrupamento ... o sucesso escolar dos alunos ... a qualidade da escola com a sua avaliação externa e o estabelecimento de quotas para a avaliação de desempenho ... a autonomia da escola, enfim um conjunto de fatores. Sinto ... alguma desilusão... Aquele sentimento de instabilidade profissional! (C1, p.2).</p> <p>- O maior desafio reside na difícil tarefa da avaliação do pessoal docente (C2, p.2).</p> <p>- O desafio de incentivar os pares a desenvolverem atividades extracurriculares, se atendermos à atual conjuntura educativa (C2, p.2).</p> <p>- São os de conciliar a minha prática docente ... o meu principal desafio ... com o de coordenadora avaliadora (C3, p.2).</p> <p>- Excesso de legislação e falta de tempo para cumprir corretamente as funções uma vez que o tempo despendido, duas a três horas por semana, é na componente não letiva (SD, p.2).</p>

	Estratégias	<p>- Disponibilizo muito do meu tempo pessoal para me atualizar ao nível da legislação a fim de ser capaz de transmitir aos colegas do departamento os aspetos mais importantes. (...) A questão da avaliação implica, com a situação profissional de cada docente, um aspeto muito ... melindroso ... e requer simultaneamente muita objetividade (...) e sobretudo estar dentro de todos os procedimentos legais, pedagógicos e científicos para ser o mais justa possível (C1, p.2).</p> <p>- Continuo a tentar recolher informação e a fazer formação (...) Tento incentivar sob o prisma de que ser professor é a nossa profissão, pelo que quer nos bons, quer nos maus momentos da conjuntura educativa, devemos ter brio no que fazemos, para podermos exigir mais condições, assim como respeito (C2, p.2).</p> <p>- Procuro encontrar motivação para continuar a fazer o meu melhor (C3, p.2).</p> <p>- O avaliador tem de ter formação permanente, tem de ser um profissional com características profissionais e pessoais especiais (C3, p.2).</p>
2. Procedimentos do coordenador de departamento curricular	Divulgação de informações	<p>- Elas são emanadas do conselho pedagógico, via email ou por correspondência; depois tento divulgá-las aos colegas do departamento também por email ou pessoalmente (C1, p.3).</p> <p>- Predominantemente, através de mail (...) ainda se recebe correspondência, por escrito, sobretudo quando se trata de atividades como as peças de teatro, visitas de estudo ... entre outras (C2, p.2).</p> <p>- Pelo que é em primeira mão que as informações me são transmitidas pela presidente do conselho pedagógico mas a maior parte, por suporte informático (rede de comunicação da escola) (C3, p.3).</p> <p>- Principalmente via correio eletrónico. Cada vez é mais escasso o papel... as tomadas de decisões ... são feitas durante a reunião do conselho pedagógico. Aí é que são definidas as metas e os objetivos que o agrupamento deve alcançar ... mas quando são assuntos mais delicados como por exemplo ... excessos de problemas disciplinares durante as aulas ... são discutidos no gabinete entre a diretora e o coordenador ... ambos tratam de delinear estratégias para colmatar o problema (SD, p.2).</p>
	Assuntos debatidos nas reuniões	<p>- Atividade pedagógica da escola, nomeadamente critérios de avaliação dos alunos, análise do sucesso escolar e respetivas estratégias, balanço sucesso e metas propostas ... as atividades a desenvolver no departamento e agrupamento, ... a avaliação do desempenho docente, ... a articulação dos programas de acordo com o currículo nacional e respetiva gestão e os diplomas legislativos específicos do departamento (C1, p3).</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Assuntos relacionados com o sucesso e insucesso dos alunos e estratégias para se tornarem as aulas mais atraentes e solucionar casos pertinentes, nomeadamente, alunos e turmas mais complicadas (C2, p.2). - Centram-se na análise dos resultados das avaliações dos alunos, diagnosticam-se as necessidades dos mesmos e definem-se estratégias a utilizar para melhorar as suas aprendizagens (...) a planificação de atividades pluridisciplinares para o plano anual de atividades, são também temas de debate (C3, p.3). - Os assuntos tratados nas reuniões de departamento são essencialmente as informações emanadas do conselho pedagógico, o ponto de situação sobre atividades propostas, metas (taxa e sucesso educativo), avaliação de desempenho de docentes e necessidades de formação. Deste conjunto sobressaem os que estão mais relacionados com os alunos, nomeadamente o sucesso e as atividades desenvolvidas (D1, p.2). - Refletimos sobre as taxas de sucesso obtidas, o cumprimento de programas e as metas de sucesso a atingir (D2, p.2). - Os assuntos mais debatidos nas reuniões de departamento são os de carácter científico-pedagógico (...), os de carácter administrativo da escola e do agrupamento e os que se prendem com a avaliação docente (D3, p.2).
	<p>Processo de articulação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos assuntos são tratados em reunião de departamento (...) Depois ... leva-se as conclusões às reuniões de departamento curricular e ao conselho pedagógico (C1, p.3). - Para além das reuniões ordinárias e extraordinárias ... muita articulação é feita por mail ... também é permanente, o contacto na escola ou seja ... conversa de sala de professores, de corredor, enfim, em qualquer espaço da escola, já que a nossa escola é pequena (C2, p.2). - A articulação é sempre feita formal e informalmente (...) faço chegar, por correio eletrónico, as informações e decisões do pedagógico, a todos os docentes de departamento (C3, p.3). - A articulação entre coordenador e docentes faz-se de uma maneira mais formal nas reuniões e, informalmente sempre que existe necessidade de trocar opiniões e informações (...). O correio eletrónico é mais um meio facilitador na comunicação e gestão de informação (D1, p.2). - A articulação processa-se de forma eficaz, tendo em conta os meios de comunicação atualmente existentes ... via e-mail (D2, p.2). - É feito de forma harmoniosa, realizado por contacto direto, por email e nas reuniões de departamento, quer em tempo letivo, quer não letivo (D3, p.2).

<p>3. Cargo do coordenador de departamento curricular</p>	<p>Requisitos</p>	<p>- Tendo em conta a articulação e gestão curricular atribuída aos departamentos curriculares concordo, porque nestes estão representados os diversos grupos disciplinares conhecedores dos respetivos programas e currículos (...). Relativamente ao facto de o coordenador ser um docente de carreira detentor de formação especializada ... é claro que é sempre bom dispor de pessoal especializado em qualquer profissão! (...) Mas ... penso que ... quando o diploma refere as prioridades para exercer as funções de coordenador, quando não existir a formação especializada referida atrás, o aspeto muda de figura. Quanto a mim... não é o facto de um docente ter as experiências referidas no diploma que faz com que um docente tenha um bom desempenho como coordenador (C1, p.4).</p> <p>- Penso que não é descabido, porque a experiência é sem dúvida um fator determinante em qualquer que seja a profissão. (C2, p.3)</p> <p>- Não basta estar legislado para que os possíveis coordenadores tenham perfil para o bom desempenho do cargo. O coordenador de departamento deve ser alguém com perfil de avaliador, com experiência no ensino e em supervisão pedagógica na vertente avaliação docente. (C3, p.4).</p> <p>- A legislação começa por assegurar um perfil baseado na formação especializada, mas, progressivamente alinea após alinea, são introduzidas variáveis associadas à experiência, para se concluir que afinal a competência basta. (D1, p.2).</p> <p>- O meu coordenador detém os principais requisitos referidos no Decreto-Lei, havendo a salientar que é por vezes muito difícil aos docentes, em geral, obterem formação especializada, tendo em conta a carga horária que atualmente têm. (D2, p. 3).</p> <p>- Para aceder ao cargo de coordenador de departamento, deparamo-nos com requisitos que poucos docentes têm como complementos às suas licenciaturas e com os quais não passam a ser melhores coordenadores ... ou seja ... a experiência adquirida ao longo de anos também deve ser tida em conta (D3, p.2).</p> <p>- Penso que o coordenador ...além destes requisitos como a formação ... que é sempre bom possuir... é primordial que tenha experiência e um conjunto de fatores... como ser aberto, comunicativo, saber reagir sob pressão, ou seja... tem de ter qualidades que recaem também no seu carácter (SD, p.2).</p>
--	-------------------	--

	Forma de seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto a mim o coordenador deveria ser eleito pelos docentes do departamento, sem as restrições impostas pelo diploma ... ou seja, com a proposta dos três docentes pelo diretor (C1, p.4). - Atendendo aos objetivos da tutela, penso que são compreensíveis (C2, p.3). - Preferia que esta fosse verdadeiramente democrática, isto é, os docentes representados no departamento deveriam, sem nomeações prévias, poder escolher livremente o coordenador entre os seus pares (C3, p.4). - A eleição, sem a intervenção de outro órgão, seria o modo mais correto (D1, p.3). - Na minha perspetiva, ... é perfeitamente legítimo que o coordenador seja escolhido pelos seus pares, dado que são eles que mais diretamente conhecem o seu trabalho (D2, p.2). - O que nem sempre, me parece, a forma mais democrática da sua escolha (...) fica muito aquém do que era o procedimento habitual e democrático da eleição dos coordenadores ou delegados de grupos ou disciplinas (D3, p.3).
	Nomeação e eleição	<ul style="list-style-type: none"> - Fui nomeada, porque estou abrangida pelas prioridades referidas no decreto ... eu, e mais dois colegas do departamento (C1, p. 4). - Penso que fui nomeada, porque me englobo dentro dos requisitos (C2, p.3). - Penso que fui nomeada pela diretora e posteriormente eleita pelos meus pares porque, provavelmente, confiam no meu trabalho, reconhecem-me algumas capacidades e competências para dar continuidade ao trabalho que vinha desenvolvendo na promoção e execução do projeto educativo da escola (C3, p. 4). - Penso que ... e porque é um assunto que é discutido no gabinete...a diretora procura de entre os docentes aqueles que detêm os requisitos referidos na legislação e que possuem, simultaneamente, o perfil adequado ... ou seja que sejam as pessoas certas para o cargo. Sei que, nestas últimas nomeações/eleições, não foi muito fácil porque o papel de avaliador tem vindo a originar mais resistências na aceitação do cargo (SD, p.2). - Tem de ser alguém que reúne o consenso de quase todo o departamento, tem de ser bom ouvinte, tem de saber gerir conflitos ... isto é ser capaz de liderar um grupo e ter alguma disponibilidade, a nível do horário, uma vez que o cargo é desempenhado no tempo não letivo (SD, p.2). - Fui eleita porque os colegas de departamento assim o manifestaram por unanimidade (C1, p. 4). - Fui eleita, porque terei desempenhado, ao longo destes últimos anos, esta função com honestidade, esforço por fazer o melhor que sei e ainda humildade, quando foi necessário assumir erros, sempre na mira de melhorar competências (C2, p.3).

		<ul style="list-style-type: none"> - Dos três nomes apresentados ... na minha opinião, era a pessoa que reunia melhores condições pela sua experiência, postura e capacidade de trabalho (D1, p. 3). - Em função da sua experiência pedagógica (...) defende os interesses e apresenta a visão dos membros do departamento perante os restantes coordenadores e superiores hierárquicos... promove também o trabalho colaborativo (D2, p.2). - A minha escolha prendeu-se com o facto do bom desempenho apresentado pela colega, ao longo dos últimos anos, à frente do departamento (D3, p.3).
4. Liderança em contexto escolar	Apoio prestado pelo coordenador	<ul style="list-style-type: none"> - É sempre reconfortante saber que existe na figura de coordenador capacidade e disponibilidade para ouvir, trocar opiniões, partilhar dúvidas e dificuldades (D1, p.3). - Transmite-me as informações e decisões emanadas dos Conselhos Pedagógicos, informa-me sobre a legislação que tenho que conhecer, bem como dos documentos e valores que orientam a vida escolar do Agrupamento (D2, p.3). - Todo e qualquer tipo de apoio que lhe seja solicitado, mas mais concretamente o acompanhamento e a orientação científico-pedagógica (D3, p.3).
	Forma de atuação na tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> - Procura-se o consenso, respeitando-se a especificidade de cada grupo disciplinar (...) começa por apresentar o assunto, argumentando, ao qual se segue o debate e troca de opiniões que conduzem a uma síntese e a uma apreciação, com tomada de posição por parte de cada elemento e por parte do departamento enquanto grupo (D1, p.3). - Promove a discussão dos assuntos que possam ser alvo de reflexão, para posteriormente se tomarem decisões. Estas decisões são tomadas tendo em conta as opiniões de todos os docentes ... do departamento. (D2, p.3). - Qualquer tomada de decisão é sempre alvo de reflexão e discussão em departamento. A coordenadora consegue envolver todos os docentes na tomada de uma decisão importante, através do diálogo e não da imposição pura e simples como ato consumado (D3, p. 3). - Quando é necessário tomar decisões, a diretora reúne o conselho pedagógico e é pedido a opinião dos coordenadores. Se for um assunto que envolve o funcionamento da escola ... este assunto é levado aos departamentos ... para que seja discutido e recolhido a opinião de todos os docentes... assim todos se envolvem e resulta num melhor trabalho ... há melhor ambiente. É importante que todos se sintam comprometidos no espírito do agrupamento ... (SD, p.3).

	<p>Designação do conceito “Liderança Intermédia”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Considero-a adequada (...) o departamento curricular é uma estrutura intermédia, logo o coordenador de departamento exerce uma liderança intermédia entre o conselho pedagógico e o diretor, e os docentes do departamento (C1, p. 5).</i> - <i>Penso que seja correta, porque afinal, nós somos um elo de ligação entre a direção e os colegas (...) penso que para esta liderança intermédia resultar, a direção tem de confiar no coordenador e este tem de saber ouvir e entender a direção. (C2, p.3).</i> - <i>Tenho de reconhecer que os ventos são de mudança e que cada vez mais somos chamados a agir como líderes pedagógicos responsáveis, intervenientes e transformadores do ato pedagógico (...) cada vez mais as escolas têm necessidade de desenvolver lideranças intermédias, fortes e capazes de conduzir ao sucesso (C3, p.4).</i> - <i>É adequada porque a coordenação de departamento é uma estrutura que colabora com a direção, na figura do diretor e, com o conselho pedagógico (D1, p3).</i> - <i>Considero-a adequada, dado que houve um reforço das suas funções supervisivas. Estas ultrapassam a formação inicial de professores ... realizada com o acompanhamento de professores do quadro ... para se alargarem à supervisão pedagógica ao longo da carreira do professor (D2, p.3).</i> - <i>O cargo de coordenador é um cargo de primeiro nível como aponta a legislação. É sem qualquer dúvida um cargo intermédio na liderança da escola. A liderança da direção da escola necessita de estruturas intermédias para conseguir o pleno da sua atividade e da sua liderança. O trabalho exercido pelos coordenadores complementa a ação da diretora da escola na comunicação das decisões por ela tomadas com os professores de cada um dos departamentos (D3, p. 3).</i> - <i>Sim ... é correta. O coordenador gere o seu departamento, as decisões são tomadas em reunião de departamento ... as atividades são também decididas nestas reuniões ... Os colegas têm toda a liberdade para apresentar ideias ... e alcançar os objetivos do agrupamento (SD, p.3).</i>
--	--	--

	<p>Tipo de liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre que necessário, procuro agir e comunicar com autoridade e de uma forma persuasiva, ... imperando sempre a cordialidade e o respeito, de modo a promover medidas de apoio tendentes à melhoria do desempenho docente, ... com a finalidade de promover o sucesso (C1, p.3). - Com espírito de abertura para concretizar processos de mudança e adaptar-se rapidamente à realidade. Ser um líder intermédio que saiba persuadir em consonância com os objetivos com que a escola se defronta. Ser um docente que não sendo um especialista nos assuntos abrangidos pelo departamento, se preocupe em dominar os temas que terá de abordar. Inteligência, personalidade e motivação são características que um coordenador, como um líder intermédio deve possuir (C1, p.4). - A liderança é exercida de uma forma positiva... porque os resultados/objetivos são concretizados em tempo próprio. Quando há alguma falha em termos de cumprimento de prazos ... caso mais usual ... há sempre uma conversa com o docente em questão e prontamente o objetivo é atingido sem problemas. Apela-se, no fundo, à participação na formulação de estratégias, havendo alguma autonomia nas decisões a tomar. E assim, com o contributo de todos os resultados, alcançam objetivos concretos e consistentes (C1, p. 5). - Fazemos muita partilha de experiências, estratégias, opiniões (C2, p.2). - Se entre a direção e o coordenador existir um bom ambiente de trabalho, se o coordenador estiver ... na mesma onda ... da direção, a mensagem que chega aos docentes do departamento é clara, objetiva e com certeza, desta forma existem as condições necessárias e plenas, para que os resultados sejam alcançados (C2, p.4). - Sempre que o departamento tem de tomar posição ou pronunciar-se, após leitura e análise dos documentos enviados eletronicamente, os colegas, fazem-me chegar as sugestões ... opiniões ou convoco reunião (C3, p.3). - Uma liderança intermédia forte e assertiva, articulada com uma direção de escola forte, com conhecimentos e capacidades para acompanhar as reformas curriculares em curso, é capaz de gerar oportunidades de trabalho e influenciar os resultados dos docentes dos respetivos departamentos (C3, p.5). - Acho que depende de quem o faz, da maneira como o faz ... se é dinâmico ... se é motivador... Existe os que se envolvem completamente e colaboram com melhorias e propostas benéficas para a concretização dos objetivos e outros que não se empenham tanto...(SD, p.3).
--	--------------------------	---

	Responsabilidades	<p>- Muita responsabilidade, pois como líder intermédio sou sempre a responsável pela dinâmica do departamento (...) disponibilizo-me sempre a dar o meu contributo para que os resultados previstos no Projeto Educativo sejam atingidos da melhor forma (...) a sua questão pode conduzir-me não só à perspetiva dos resultados obtidos com o trabalho dos colegas em termos de cumprimento de objetivos, referentes às disciplinas que lecionam ou atividades constantes no Plano Anual de Atividades, mas também ao trabalho que esses mesmos colegas, realizam com os seus alunos... aí torna-se mais difícil exercer alguma autoridade... ou, a exercê-la, terá de ser com o contributo do diretor... Neste caso, a minha responsabilidade é relativa (C1, p.5).</p> <p>- Sempre que corre alguma coisa mal, sinto-me responsável, apesar de saber, que estou a lidar com pessoas adultas, as quais devem ser responsáveis pelos seus atos e cumpridores das suas obrigações (C2, p. 4).</p> <p>- A responsabilidade, pelo trabalho desenvolvido pelos meus colegas de departamento, resulta das competências inerentes ao cargo de coordenadora de departamento que desempenhei e desempenho e pelo qual respondo perante os meus pares e superiores hierárquicos (C3, p.5).</p>
	Pressões e resoluções	<p>- ... dos docentes não sinto qualquer tipo de pressão. Pelo contrário são colaboradores. (...) Agora sinto pressão sim ... nas funções que me são atribuídas ao nível da avaliação do desempenho docente, pelo tempo despendido em conhecer todos os diplomas legais que mudam constantemente (...). Resolvo esta situação como lhe referi no início, com muito do meu tempo pessoal para me inteirar de toda esta situação (C1, p.5).</p> <p>- Não sinto muito seja de que tipo for de pressão, mas ... quando isso acontece, é sobretudo no que se refere a “timings” (...) também acontece, por vezes, quando são solicitadas prestações, para as quais os professores pensam que não estão devidamente treinados, tal como aconteceu com a avaliação de pares, no ano letivo transato. Resolver... não sei se as resolvo totalmente, tento ouvir os desabafos, por vezes, até muito agressivos, tento passar ... que também eu sofro das mesmas dúvidas e medos ... o que não é mentira..., mas também tento demonstrar que tudo se pode conseguir e alcançar (...)regra geral, os ventos amainam, a partilha e a entreaajuda começam a funcionar, as pessoas começam a interagir e o trabalho acaba por ser levado a bom porto (C2, p.4).</p> <p>- A maior pressão que senti e sinto no exercício da minha função como coordenadora estive e está relacionada com a avaliação do desempenho docente (...) gostava de não me sentir tão envolvida emocionalmente (C3, p.5).</p>